

Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração

Trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Gestão Portuária

Porto do Amboim em Porto Amboim
Um olhar estratégico para o mar e para a terra

Autor: António Eusébio

Orientador: Eduardo da Silva Martins

Abril de 2015

Agradecimentos

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este projeto fosse concretizado. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar agradeço ao Professor Eduardo Martins, pela forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação foram a utilidade das suas recomendações e a cordialidade com que sempre me recebeu. Estou grato por ambas e também pela liberdade de ação que me permitiu, que foi decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Em segundo lugar, agradeço o senhor Armando Ferramenta, PCA do Porto do Amboim, pelo incentivo amigo e por me ter disponibilizado o material de consulta que deu azo ao andamento deste importante trabalho.

Gostaria ainda de agradecer ao IMPA - Instituto Marítimo Portuário de Angola, pelo apoio inicial na Análise Conjunta e, mais uma vez ao senhor Armando Ferramenta, pela simpatia na escolha do tema que assenta este projeto e pela informação ilimitada que disponibilizou para o seguimento do mesmo sem o qual esta tarefa não teria êxito. Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores do ISCIA, pela forma como lecionaram as matérias, e por me terem transmitido o interesse e a importância deste curso. São também dignos de uma nota de apreço os colegas de grupo que me acompanharam durante o curso, em particular, o Engenheiro Filomeno Mendonça pela boa disposição com que realizámos os muitos trabalhos e a forma sábia do seu encorajamento.

A minha santa igreja que dedicou toda a sua vida espiritual em oração de bênção sem cessar, afastando todos os obstáculos que pudessem impedir que este curso chegasse ao fim.

Finalmente gostaria de deixar dois agradecimentos muito especiais ao Dr^o Carlos Oliveira e a Dr^a Ana Quaresma pela simpatia pessoal e espírito de interajuda que me prestaram.

Resumo

Sabemos que o transporte marítimo (cabotagem e longo curso) é, ao mesmo tempo, indutor e resultado da mundialização do capital e do desenvolvimento económico, além de ser fundamental para a circulação e mobilidade geográfica das mercadorias e do capital.

A atividade portuária apresenta-se pois como uma das mais influentes na estrutura económica de Angola. O porto de Amboim em particular contribui e reforça, claramente, essa dinâmica. Neste sentido, ao debruçarmo-nos sobre esta infraestrutura estratégica e fundamental para a Angola, pensaremos em Amboim numa perspetiva nacional e mundial. E porquê? Porque o sector portuário mundial está a passar por alterações profundas, designadamente ao nível da respetiva dimensão e do modo de funcionamento.

As mudanças devem-se sobretudo à implementação de diferentes modelos de gestão e administração. Não obstante, para o transporte marítimo, continua a ser essencial o do costume: o meio físico (mar/oceano), o planeamento setorial, os investimentos em infraestruturas e as estratégias logísticas das empresas. Serve pois este estudo para perceber essa dinâmica em Porto Amboim e para refletir sobre os desafios que se colocam à gestão portuária em geral. Veremos se as alterações a que o porto de Amboim está a ser sujeito estão a ser decisivas para a melhoria, tanto da infraestrutura em particular, como do sector em geral, ou, pelo contrário, se afiguram insuficientes quando comparadas com portos de referência mundiais, ao nível da dimensão, dinamismo e eficiência económicos, financeiros, sociais e estratégicos.

Palavras-chave:

Porto Amboim; Portos de Angola; Gestão Portuária; Desenvolvimento Portuário.

Abstract

We know that shipping (cabotage and long haul) is at the same time, inductor and a result of globalization of capital and economic development, and is essential for the movement of capital and geographical mobility.

The port activity is presented as one of the most influential in the economic structure of Angola. The port of Amboim in particular contributes and reinforces clearly that dynamic. In this sense, to avail ourselves of this strategic and critical infrastructure for Angola, will think of Amboim in a national and global perspective. And why? Because the global port sector is undergoing profound changes, particularly in terms of the respective size and mode of operation.

The changes are mainly due to the implementation of different models of management and administration. Nevertheless, for shipping, it remains essential to the custom: the physical environment (sea / ocean), sectoral planning, investments in infrastructure and logistics strategies of companies. Serves as this present study to realize this dynamic in Porto Amboim and to reflect on the challenges facing the port management in general. We'll see if the changes that the port is being subjected Amboim are the key to the improvement of both the infrastructure particularly as the sector in general, or on the contrary, appear to be insufficient compared to ports worldwide reference level the size, dynamism and economic, financial, social and strategic efficiency.

Key Worlds:

Port Amboim; Ports of Angola; Port Management; Port development

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Palavras Chave	II
Abstract	III
Key Words	III
Índice	IV
Índice de Figuras	VI
Índice de Gráficos	VIII
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	4
2.1. Os principais modelos de administração portuária.....	10
2.2. O modelo de gestão dos portos angolanos.....	14
2.3. As concessões portuárias.....	17
2.4. Missão, papel e desafios da administração portuária.....	27
3. O Sistema Portuário de Angola	33
3.1. Enquadramento económico.....	33
3.1.1. Tendências Globais Mundiais.....	33
3.1.2. Competitividade global na atração de movimentação portuária, operadores portuários e agentes marítimos.....	34
3.1.3 As principais economias da região SADC e sua articulação com Angola.....	35
3.1.4. Estratégia geopolítica de Angola.....	36
3.2. Os portos de Angola no contexto económico do País	37

3.2.1. Corredores de mobilidade.....	37
3.2.2. Movimentação de carga nos portos angolanos.....	38
3.2.3. Dados dos movimentos de carga nos portos angolanos.....	39
3.2.4. Previsões de movimentação de cargas nos portos angolanos.....	39
3.3. Atividade dos portos de Angola	39
3.3.1. O sistema portuário angolano e a sua modernização.....	39
3.3.2. Cabotagem Norte de Angola.....	41
3.3.3. Cabotagem marítima de Luanda.....	44
3.4. Perspetivas para os portos de Angola.....	46
3.4.1. Cabotagem Fluvial.....	46
3.4.2. Circunscrição das águas marítimas dos portos de Angola.....	47
3.4.3. Secil Marítima: uma empresa de bandeira.....	48
3.4.5. Aspetos institucionais	49
4. O Porto Amboim.....	50
4.1. Identificação do Estudo de Caso.....	50
4.2. Situação Atual do Porto do Amboim.....	51
4.3. As perspetivas para o Porto Amboim no contexto do sistema Portuário de Angola.....	62
5. Conclusões e considerações finais.....	69
6. Bibliografia.....	72
7. Anexos	79

Índice de Figuras

Figura 1 - O valor do porto	5
Figura 2 - Sistema logístico do transporte marítimo.....	6
Figura 3 - O porto e os clientes	7
Figura 4 - Esquema da estrutura de um porto	8
Figura 5 - Porto: esquema dos espaços, infraestruturas, instalações e serviços	9
Figura 6 - Modelos básicos de gestão.....	12
Figura 7 - Modelo de gestão e os atores.....	16
Figura 8 - Concessões Portuárias e PPPs	18
Figura 9 - Os atores nas concessões portuárias	21
Figura 10 - Modelo de gestão – interações	27
Figura 11 - Janela Única Portuária	31
Figura 12 - Janela Única Logística.....	32
Figura 13 - Anel de influência de Angola	36
Figura 14 - Corredores de Mobilidade.....	37
Figura 15 - Porto da Barra do Dande.....	40
Figura 16 - Localização singular do Porto da Barra do Dande	41
Figura 17 - Projeto Estruturante.....	42
Figura 18 - Cabotagem do Norte de Angola	43
Figura 19 - Cabotagem Marítima de Luanda	45
Figura 20 - Cabotagem fluvial	47
Figura 21 - Capitánias de Angola	48
Figura 22 - Localização do Porto do Amboim – Paenal Área	52
Figura 23 - Estaleiros da PAENAL	53
Figura 24 - Estrada nacional nº 100	54

Figura 25 - Vista do Porto do Amboim	55
Figura 26 – Passadiço	55
Figura 27 - Infraestrutura portuária	57
Figura 28 - Construção da Ponte Cais	57
Figura 29 - Operações no Porto	58
Figura 30 - A maior Grua do continente africano	59
Figura 31 - Operações com a grua	59
Figura 32 - Nova tubagem de petróleo	61
Figura 33 - Bloco <i>offshore</i> nº 17 de Angola	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Tráfego Mundial de Contentores	33
Gráfico 2 - Tráfego Mundial de Contentores	33
Gráfico 3 - Movimentação de carga nos portos angolanos (totais)	38
Gráfico 4 - Movimentação de carga nos portos	39

1. Introdução

Numa economia globalizada, as estruturas portuárias desempenham uma função indispensável para o aumento do comércio externo. Só para que fiquemos elucidados sobre a importância destas infraestruturas, no espaço nacional os portos angolanos são responsáveis pela movimentação de aproximadamente 95% das exportações do país.

É mais ou menos a partir da década de setenta do século passado que os portos começam a ser entendidos como centros de desenvolvimento, nomeadamente através das suas potencialidades na criação de empregos e no apoio às indústrias, por permitir a movimentação de uma maior quantidade de mercadorias e bens. Permitindo também fluxos logísticos mais rápidos e atividades portuárias que originam uma procura de emprego na região de influência (hinterlândia), tendem a contribuir assim para o desenvolvimento económico, quer ao nível regional como ao nível nacional e até transnacional.

Neste sentido, o transporte marítimo desempenha um importante elemento de desenvolvimento para um país, pois permite o comércio em grande escala, tornando-o mais rentável. A navegação marítima é a grande responsável pelo atual modelo global de negócios e os portos são o ponto de encontro de um país com o mercado internacional. A movimentação por via marítima é ainda mais eficiente para o transporte de grandes volumes a longas distâncias.

No caso concreto de Angola, com um extenso litoral e como um dos principais fornecedores de matéria-prima do mundo, é de todo aconselhável fazer uso desse interface de ligação em larga escala e ver aumentadas as suas relações comerciais com o exterior. A maior parte do comércio angolano passa, pois, como já referimos, pelos portos de mar do país.

Apesar das mudanças ocorridas nos últimos anos, os portos ainda necessitam de modernização e expansão para se tornarem um dos principais meios de transporte nacionais. É necessário aumentar os investimentos e melhorar tanto a infra-estrutura quanto a administração nos portos angolanos. Portos mais eficientes dinamizam as cadeias produtivas e permitem maior competitividade dos produtos no mercado internacional.

Com o objetivo de concorrer para o aperfeiçoamento do transporte marítimo e conscientes da escassez de estudos nesta área, apresentamos um estudo sobre o Porto de Amboim. Este estudo pretende identificar informações prioritárias e fundamentais do porto, necessárias ao seu desenvolvimento. Desejamos, com este, promover novas discussões e debates sobre o tema, melhorar a gestão e navegação marítima e, dessa forma, contribuir positivamente para a melhoria em geral do transporte em Angola.

Porque importa referir que os recursos naturais dos mares e oceanos, que ocupam aproximadamente 70% da superfície terrestre, são utilizados pelo homem para a sua sobrevivência desde os primórdios da humanidade. De início, as massas de água eram exploradas apenas para a obtenção de alimentos, mas com o aparecimento de novas necessidades também passaram a servir como via para o transporte de mercadorias, bens e passageiros. O progresso, ao longo dos anos, da tecnologia de construção de embarcações e de instrumentos náuticos permitiu o estreitamento das relações entre nações por via marítima e estabeleceu rotas comerciais que são utilizadas até á atualidade. Assim, o sistema marítimo é classificado de acordo com as características especificam da via de navegação. O sistema fluvial utiliza os rios navegáveis e o sistema marítimo abrange a navegação pelos mares e oceanos. Sendo dois sistemas diferentes, esta pesquisa foca-se no transporte marítimo, que é por sua vez dividido em quatro tipos de navegação: longo curso, apoio marítimo, apoio portuário e cabotagem.

A navegação de longo curso é feita entre países e continentes, geralmente efetuando trânsitos em longas distâncias, enquanto a navegação de cabotagem é efetuada entre os portos do mesmo país. O apoio marítimo, por sua vez, é a navegação efetuada para apoio logístico a embarcações e instalações em águas nacionais e em Zonas Econômicas Exclusivas (ZEE) que exercem atividades de pesquisa e exploração de minerais e hidrocarbonetos. Por fim, a navegação de apoio portuário é aquela efetuada unicamente nos portos e terminais marítimos para apoio a embarcações e instalações portuárias.

Importa então introduzir a navegação marítima como uma das formas de transporte onde é reduzido o grau de poluição (quando comparada com outros meios de transporte). Para além disso, existe um baixo custo do transporte em longas distâncias e em grandes quantidades e em interligação entre os países e continentes. Desta forma, o transporte marítimo é usado por muitos países como o meio de

transporte central para a realização da exportação e importação de produtos, conferindo aos portos uma grande importância na cadeia logística mundial.

Neste âmbito, Angola é singular por desfrutar de uma faixa litoral com grande extensão, conferindo um grande potencial para o aproveitamento do transporte marítimo de cargas, bens e passageiros. Contudo, para conseguir a clara participação no comércio exterior, o Sistema Portuário da Angolano reclama de significativas mudanças. Assim, será imprescindível nova legislação, com o fim de reestruturar o sistema, que possibilitará, inclusivamente, a concorrência entre os portos.

Não obstante, mesmo com o progresso recente, Angola ainda necessita de melhorias no setor portuário. A dificuldade de acessos rodoviários e ferroviário aos portos, a baixa disponibilidade de terminais marítimos específicos, a profundidade limitada e o tempo médio de espera de navios estão entre os principais problemas a solucionar. Serão necessários investimentos em obras urgentes de dragagem, ampliação de extensão portuária, acessos terrestres e construção de novos portos.

Iremos pois, estudando o caso particular de Porto Amboim, aprofundar os principais problemas e desafios da gestão portuária em Angola, descrevendo os principais modelos de gestão e lançando o objetivo de os articularmos com a realidade nacional.

Neste sentido, este estudo tem dois grandes objetivos: o aprofundamento teórico sobre modelos de gestão e administração dos portos de mar e o estudo sobre o caso do Porto Amboim. Seria perfeito encontrar e estabelecer pontes entre os modelos de gestão existentes e o modelo de gestão aplicado no referido caso. A ver vamos se isso se torna possível. Não obstante, aqui importa mais perceber o enquadramento de Angola em geral e do Porto Amboim em particular na dinâmica gerada, existente e possível por intermédio deste tipo de estruturas. É nisso que aqui nos iremos concentrar.

2. Enquadramento teórico

Não há dúvida nenhuma de que os portos de mar são hoje, num tempo de economia global onde importa transportar matérias de um para outro lado, fundamentais para a estratégia de desenvolvimento de um país. Tais infraestruturas são normalmente pensadas a partir de estratégias macroeconómicas nacionais. Aos governos cabe pois a missão de os integrar nessa estratégia.

Sugere Lacerda (2005), acerca da sua importância estratégica, que cerca de 75% do valor dos comércios exteriores são movimentados por intermédio dos portos de mar nacionais. A relação entre exportações e comércio sugere uma relação diretamente proporcional. Neste sentido, desempenham um papel de grande importância, pelo que a escolha dos modelos de gestão usados e os respetivos níveis de eficiência são determinantes. Um inadequado modelo administrativo tende a gerar atrasos e perdas de produtividade que, posteriormente, se repercutem no desempenho económico nacional (Ibidem). Como sugerem Tovar e Ferreira (2006), é absolutamente fundamental criar condições para o desenvolvimento economicamente sustentado das infraestruturas nos portos de mar.

Neste sentido, importa aqui analisar o Porto de Aboim, bem como enquadrar e perspetivar o seu modelo de gestão e de concessão, para depois comparar e diagnosticar possíveis insuficiências. A metodologia aqui seguida, para enquadrar e perspetivar o modelo de gestão e concessão do Porto de Aboim, implicará o cruzamento e a interseção entre bibliografia sobre a temática, nomeadamente apurando o conceito central (porto de mar) e as suas dinâmicas de valor e de administração. Assim, faremos um apanhado teórico geral, para depois nos focarmos concretamente no porto de Aboim.

Começamos então pela definição do conceito de porto de mar. Alguns autores, como Estrada (2007), definem um porto como a interface onde bens, mercadorias e passageiros são transferidos de navios no mar para um cais em terra, influenciando a economia de uma região ou país.

Os portos de mar estão assim intimamente ligados a três dinâmicas: a intermodalidade, o escoamento de cargas e o fortalecimento do setor de logística no

mercado internacional (Cecatto, 2002). Isto sem contarmos com a extrema importância na estratégia de defesa nacional.

Podemos também analisar o valor de um porto de mar através de três variáveis (Estrada, 2007): sob uma perspectiva ambiental; sob uma perspectiva económica; e sob uma perspectiva social (ver figura sugerida).

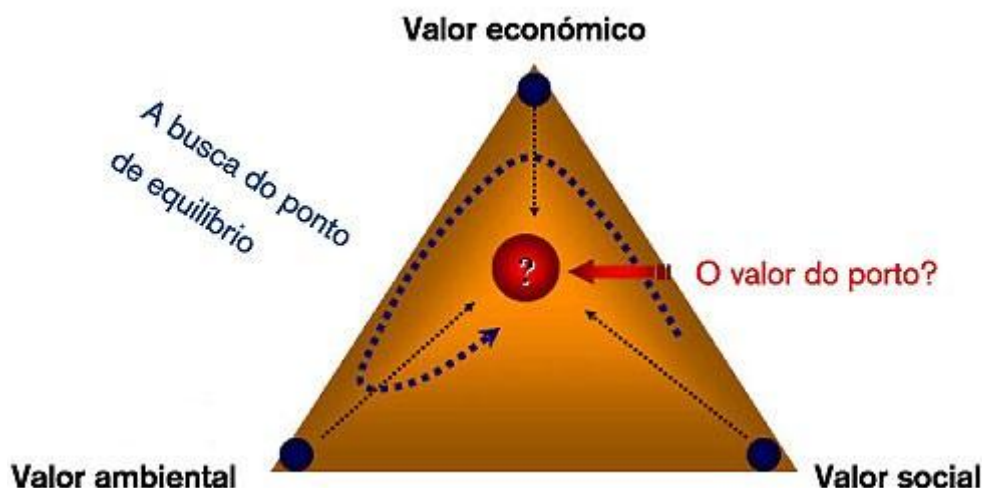


Figura 34 - O valor do porto

Fonte: Estrada,2007

Em termos económicos, diz-se que um porto é gerador de valor económico na medida em que produz efeitos reais nas estruturas económicas (ibidem). Esses efeitos económicos dos portos de mar podem ser diretos, indiretos ou induzidos, sendo que são gerados através da aglomeração das atividades portuárias e industriais. Esta aglomeração de atividades vai pois contribuir economicamente para o desenvolvimento de um país, nomeadamente através da criação de riqueza nacional, do conseqüente aumento do Produto Interno Bruto (PIB), da geração de impostos e direitos alfandegários e das trocas do comércio externo do país.

Já em termos sociais, um porto de mar é um fator que tende a gerar desenvolvimento no contexto onde se insere, principalmente a nível regional, devido a um conjunto de atividades socioculturais que acaba por impor. O aumento do poder de compra e o aumento dos fluxos entre pessoas e bens acelera a dinâmica social e transforma-a. Esta influência faz-se sentir nas atividades culturais, na geração de emprego, na sustentação das indústrias regionais, nas atividades de lazer, no turismo,

nos rendimentos familiares; em suma, no bem-estar e no desenvolvimento dos cidadãos (Ibidem).

Em termos ambientais, a envolvente urbana de um porto de mar tende a exigir um conjunto de intervenções integradas. Estas servem basicamente para minimizar os impactos negativos ao mesmo tempo que pretendem valorizar o espaço urbano e as infraestruturas rodoviárias e ferroviárias (Estrada, 2007). Por exemplo, a dragagem é uma das operações fundamentais para sustentar uma intervenção integrada. Essa consiste “no processo de remoção e/ou relocação de solos e sedimentos do fundo de um curso d’água qualquer. Atua não só na necessidade contínua de aprofundamento e alargamento de canais, portos, lagos ou rios, mas também em aterrar pântanos, charcos e áreas alagadas, para serem empregados como terra firme” (Bastos e Bassani, 2012: 7).

Tendo então, um porto de mar, como objetivo primordial o de garantir a sustentação económica, social e ambiental do porto e da sua área envolvente, a gestão das três variáveis acima descritas deve ser procurada como objetivo, principalmente nas situações em que o principal acionista do porto é o Estado, como é o caso dos portos de mar em Angola. E a isso acrescem grandes responsabilidades.

Dominar as três vertentes inerentes aos portos de mar (ambientais, económicas e sociais) comporta uma necessidade de resolução de vários fatores em proveito de uma boa organização e administração. A este respeito, pensemos no caso dos transportes e das inerentes cadeias logísticas associadas. Esse transporte permite a ligação entre os centros de produção aos centros de consumo, funcionando em rede com outros tipos de transportes e centros logísticos (Estrada, 2007).

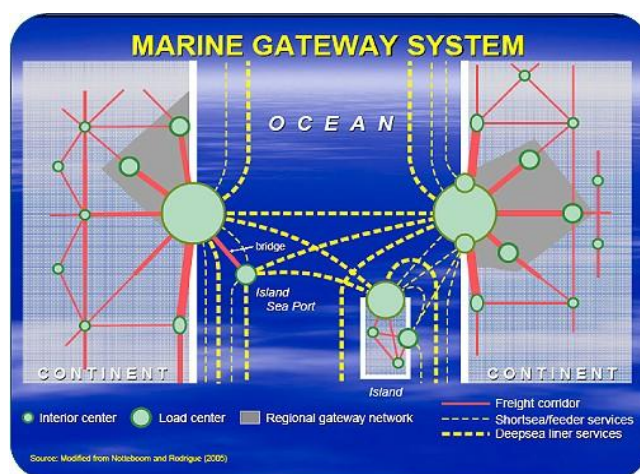


Figura 2 - Sistema logístico do transporte marítimo
Fonte: Estrada,2007

Por conseguinte, podemos agora mencionar do conceito de “Porto Amplo”, quer dizer, aquele porto de mar que se estende para além das suas fronteiras físicas, onde o ciclo de vida dos produtos inclui a sua passagem pelo porto, permitindo por sua vez encurtar o tempo que vai desde o produtor até ao importador e que tem um papel fundamental na integração das zonas marítimas – vulgarmente designado por foreland – com as zonas terrestres – habitualmente conhecidas como hinterland (Ibidem).

Visando então satisfazer as necessidades e exigências dos vários meios de transporte que nele circulam (navios, camiões e comboios), o porto de mar tenderá para uma estratégia de desenvolvimento virada para o mercado. Assim tornar-se-á um meio efetivo de escoamento para as mercadorias dos exportadores e importadores, tal como assinala a figura 3, mencionada abaixo.



Figura 3 - O porto e os clientes

Fonte: Estrada, 2007

Com efeito, a administração portuária é forçada a desenvolver uma estratégia, inscrita em três modalidades de ação, capaz de satisfazer todos os agentes que nele concorrem. Entre eles destacam-se as seguintes modalidades de ação (Ibidem): a de coordenador; a de facilitador; e a de integrador.

Posto isto, podemos então sugerir que um porto é um ponto de interligação. Nesse convergem o mar e a terra, confinados a um limite marítimo e um limite terrestre, com as respectivas infra-estruturas marítimas e terrestres (ver figura abaixo).

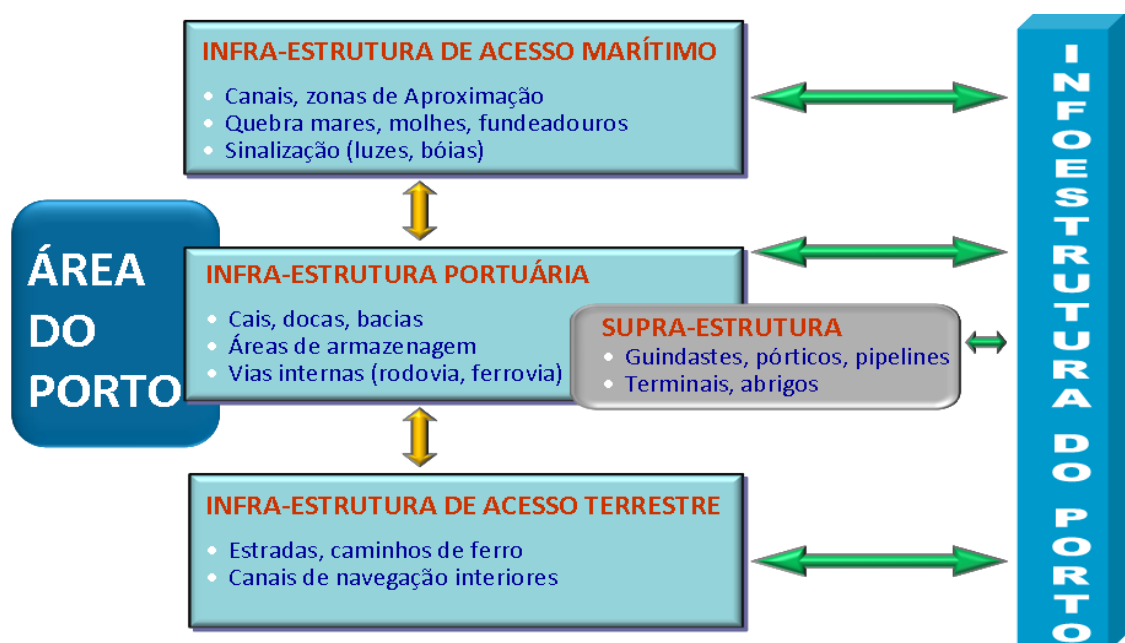


Figura 4 - Esquema da estrutura de um porto

Fonte: Estrada, 2007

Para isso, o ciclo físico das cargas e navios no porto terá que ser fluído e constante, fazendo com que o porto cumpra a tal função intermodal. Os acessos marítimos, os acessos terrestres, os edifícios, os equipamentos, as obras marítimas e as obras terrestres têm que ser funcionais. De modo semelhante a este ciclo físico, passa-se um outro ciclo, tão importante como o primeiro: o que se refere ao fluxo administrativo e informativo e que segue o fluxo físico dos agentes de transporte e da carga, conhecido por infra-estrutura do porto. Aqui, trata-se de conseguir flexibilidade e articulação e integração nos processos administrativos e informativos para que estes retribuam de forma rápida e segura às necessidades de aquisição de autorizações e execução de requisitos de verificação pelos diversos agentes que participam naquele fluxo físico (Rocha e Morato, S/D: 4-5).

Interessa ainda destacar, de um ponto de vista teórico, a importância que hoje em dia a etapa administrativa e informativa ocupa nos portos de mar, uma vez que dela se espera o acesso aos serviços de valor acrescentado para os intervenientes, sobretudo os agentes das cadeias logísticas que usam os portos através de quem se obtêm benefícios claros na desburocratização, na simplificação e na redução de tempo e custos nas operações dos navios e cargas nos portos.

Quanto às áreas portuárias, o terminal portuário é por especialidade a instalação que em si própria totaliza o âmago do funcionamento portuário, ou seja, a deslocação modal do carregamento entre o navio, o camião, o comboio ou a barçaça (Estrada, 2007). Ou seja, corresponde à ligação entre as partes que estavam separadas por unidades de tipos de transportes diferentes (água, terra, carril e até ar, se for o caso).

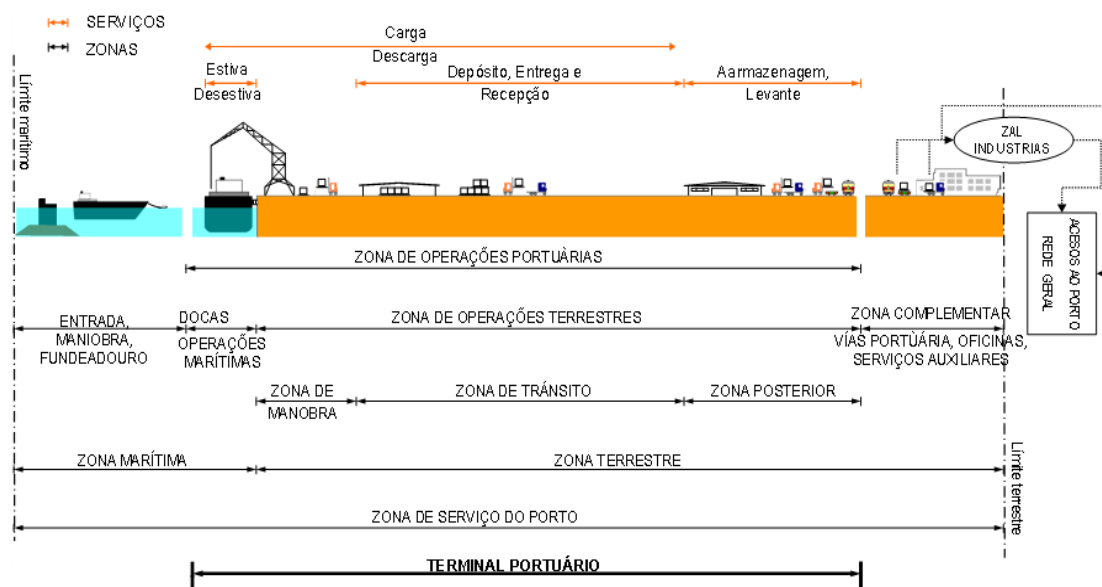


Figura 5 - Porto: esquema dos espaços, infraestruturas, instalações e serviços

Fonte: estrada, 2007

A síntese teórica acima apresentada mostra então as distintas áreas e correspondentes serviços relacionados, com realce para a região de operações portuárias, coincidindo com o terminal portuário onde se desenvolvem as laborações que possibilitam dar sequência à cadeia de transporte intermodal (um terminal sem interrupções que assegura a facilidade e flexibilidade que satisfaça as exigências das cadeias logísticas).

Convém também assinalar que o espaço de administração de um porto é mais do que a área de operações portuárias e o seu poder de jurisdição, por norma, abrange (Ibidem). Assim, são quatro as áreas onde se desenrolam as funções fundamentais do porto. A saber: a marítima; a terrestre; a dominial; e a logística. As duas primeiras áreas são as mais comuns, onde se desempenham as ações fundamentais do porto. O terceiro tipo de zona – a dominal – corresponde a atividades de administração de orlas adjacentes ao porto dirigidas ao lazer e turismo. Finalmente, a área da logística, zona onde são estabelecidas atividades acessórias e industriais que se destinam a apoiar as atividades principais do porto e a ampliar as suas respostas às necessidades das cadeias logísticas.

2.1. Os principais modelos de administração portuária

Concluído o enquadramento teórico sobre o conceito de porto de mar e das suas zonas e dinâmicas de atuação e administração, foquemo-nos nos modelos de administração portuária. Assim, passo a passo, veremos os modelos de administração portuária fundamentais, os modelos de administração adotados pelos portos angolanos, a caracterização do processo das concessões portuárias e finalmente os principais desafios que pairam sobre a administração portuária.

Começemos pelos principais modelos de administração portuária. E pensemos na sua importância. É que devido ao interesse essencial e estratégico dos portos no crescimento da economia de um território, estes têm ganho ao longo das épocas uma superintendência direta dos governos públicos, e por isso uma enorme quantidade de investimentos exigidos para o crescimento e modernização dos portos é uma das razões para um maior protagonismo dos agentes económicos privados na administração dos portos (Goss, n.d.).

Com efeito, os fundamentos que sustentam uma reorganização da administração de um porto de mar podem ser consideravelmente diferentes e derivam dos fins que se desejam alcançar em cada situação. No entanto, o objetivo derradeiro será sempre acrescentar qualidade e eficiência aos serviços e promover a diminuição de custos, o que irá satisfazer as necessidades dos utilizadores de um porto. É necessário ter em atenção que o sucesso ou insucesso de um porto, qualquer que seja a sua dimensão, não está forçosamente ligado ao modelo de gestão, público, privado ou misto. No entanto, os portos mais destacados têm uma estratégia em comum: a de

estarem principalmente dirigidos para os mercados, sendo esta atualmente a meta final da maioria das reorganizações portuárias (Matons, 1996).

O objetivo mais frequentemente fixado é a eficiência. No entanto, esta é uma conceção estreita, já que se podem prestar vários serviços de forma eficiente mas não serem forçosamente os que o mercado pretende. Assim, como sugere Goss (S/D), existem outros aspetos importantes que devem ser considerados a par da eficiência. Nomeadamente: a fiabilidade, a flexibilidade, a interoperabilidade e a responsabilidade. A fiabilidade dos serviços e operações; a flexibilidade de processos e de funcionamento; a interoperabilidade permitindo a resolução de vários processos diferentes com a mesma eficácia; e a responsabilidade das ações e decisões tomadas.

Ora, dentro destes pressupostos existem, segundo alguns autores (Matons, 1996; Bastos e Bassani, 2012), três tipos de gestão e administração de portos:

- Administração direta pelo estado – Casos de Portugal, Espanha, Grécia, entre outros;
- Administração direta pelo município – Casos de Bélgica, Holanda;
- Administração privada – Casos de Inglaterra, Nova Zelândia.

Por exemplo, o modelo Espanhol caracteriza-se por fazer aplicar a política portuária do governo, fixando os objetivos gerais do Sistema Portuário e coordenando todas as Autoridades Portuárias (entidades de direito público, espécie de autarquias com maior autonomia e flexibilidade). A autonomia na gestão económica e financeira, até com responsabilidades de autofinanciamento, a liberdade na colocação de tarifas e o fomento da iniciativa privada mediante a livre concorrência permitem à equipa de gestão margens para enfrentar os vários ciclos económicos (Cruz 2007).

Já o modelo mexicano, por sua vez, ainda que parta do governo central, através do seu planeamento estratégico e do seu investimento, é posteriormente colocado à venda através de ações portuárias. O regime de concessão através de serviços de gestão e manutenção é o utilizado por estes (Estache et al., 2001). Cruz (2007) sugere que se trata de um modelo com baixo grau de liberalização.

Em sentido contrário, está, por exemplo, o modelo do Reino Unido. Esse apresenta-se totalmente privatizado. O governo apenas atua como regulador e fiscalizador dos vários processos (Trujillo e Nombela, 2000).

Em suma, entidades específicas para a gestão e exploração existem em todos eles, sendo o mais comum a autoridade portuária (Goss, n.d.). A reestruturação da

gestão dos portos comporta vários objetivos, tais como: o aumento da eficiência e diversificação dos serviços, o desenvolvimento da concorrência, a diminuição de custos, o desenvolvimento num mercado aberto, a promoção de recursos financeiros, a introdução de modernas técnicas de gestão e a diminuição da intervenção do estado (Matons, 1996). Todos estes propósitos, que podem ser promovidos de forma graduada, têm como objetivo final cumprir as necessidades do mercado e dos clientes (Goss, n.d.).

Os distintos exemplos de administração portuária são caracterizados por um quadro de características que acaba por responder às seguintes perguntas (Matons, 1996): A administração é praticada por uma entidade local, regional ou nacional? O fornecimento dos serviços é acautelado por uma entidade pública, privada ou mista? Quais as entidades que detêm a propriedade das infraestruturas portuárias (cais e terraplenos)? Quais as entidades que detêm a propriedade dos equipamentos e supraestruturas, em particular dos armazéns e depósitos e dos equipamentos de movimentação vertical? Qual é a entidade que gere a mão-de-obra portuária utilizada nas operações de circulação de mercadorias?

Como podemos ler abaixo, identificamos e resumimos os exemplos fundamentais da gestão portuária (Goss, n.d.):

TIPO	Infra-estrutura	Super-estrutura	Trabalho Portuário	Outras Funções
Porto Público	PÚBLICA	PÚBLICA	PÚBLICA	MAIORIA PÚBLICA
Tool Port	PÚBLICA	PÚBLICA	PRIVADA	PÚBLICO / PRIVADO
Landlord Port	PÚBLICA	PRIVADA	PRIVADA	PÚBLICO / PRIVADO
Porto Privado	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	MAIORIA PÚBLICA

Figura 35 - Modelos básicos de gestão

No Porto de Serviços ou Porto Público (Operating Port ou Service Port), convertendo para o português as traduções anglo-saxónicas, a administração é preponderantemente pública. Neste caso, é a entidade pública que detêm o poder de decisão e de gestão, pois expande e conserva as infraestruturas, nomeadamente os

equipamentos. Neste caso, também é a entidade patronal da mão-de-obra e de todos os recursos humanos (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007). Podemos citar como uma vantagem primordial deste modelo a existência de um só comando de todos os fatores produtivos. No entanto, o fraco envolvimento do mercado e de operadores privados é a sua maior desvantagem (Matons, 1996).

No modelo Porto Fornecedor dos Equipamentos (Tool's Port), as infraestruturas e supraestruturas, abrangendo os equipamentos de circulação vertical (pórticos e guindastes), são propriedades controladas pelo Estado. Por outro lado, o setor privado participa na gestão, especialmente ao nível da gestão da mão-de-obra (estivadores) e equipamentos leves de circulação horizontal (empilhadores e camiões) (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007).

A centralização do investimento em infraestruturas e equipamentos no Estado é a principal vantagem deste modelo. Por outro lado, a inexistência de uma superintendência unida dos fatores produtivos, dividida entre o agente público e o setor privado, é uma desvantagem (Matons, 1996).

No que concerne ao Porto Senhorio (Landlord Port), as supraestruturas, abrangendo os equipamentos e a mão-de-obra portuária, estão no controlo e administração do setor privado. Apenas as infraestruturas portuárias são propriedade e controladas pelo Estado. Neste modelo, o Estado concessionaria as infraestruturas, permitindo a exploração periódica dos terminais Portuários por agentes privados (Ibidem). A administração única dos fatores produtivos (terraplenos, equipamentos, cais e mão-de-obra portuária) é a principal vantagem deste modelo (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007). No entanto, devido à influência dos operadores privados para o aumento da atividade de exploração de um terminal, existe um risco de se formar uma sobrecapacidade portuária, constituindo por isso uma desvantagem (Matons, 1996).

Finalmente, no modelo Porto Privado (Private Port), a propriedade do porto pertence a operadores privados, nomeadamente as infraestruturas, as supraestruturas e a mão-de-obra portuária (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007). A administração única dos fatores produtivos (terraplenos, equipamentos, cais e mão-de-obra portuária) é também a principal vantagem deste modelo. Verifica-se assim, que a política tarifária tende a ser norteadada pelo mercado

(Matons, 1996). A grande desvantagem é a necessidade de existência de um agente regulador, nomeadamente em condições de monopólio (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007).

Como exemplos dos modelos acima referidos, nomeamos, entre os vários modelos representativos, os seguintes casos (Matons, 1996):

- Porto de Serviços: Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau;
- Porto Fornecedor dos Equipamentos: Santos no Brasil, Le Havre em França, Aveiro em Portugal;
- Porto Senhorio: Roterdão, Antuérpia, Hamburgo, em Nova Iorque nos EUA, em Barcelona, Valência, Algeciras, Bilbao, Vigo em Espanha e em Leixões, Lisboa, Sines e Setúbal em Portugal;
- Porto Privado: Inglaterra e Nova Zelândia.

2.2. O modelo de gestão dos portos angolanos

Em Angola, os portos são propriedade do Estado, integrando o domínio público marítimo. As administrações portuárias têm a responsabilidade da sua gestão, explorando economicamente os portos segundo regras do direito privado e simultaneamente exercendo o papel de agente público. Por um lado, agem com base no direito comercial privado; por outro, tendo em conta o desempenho dos poderes públicos que lhe estão entregues, agem com apoio no direito público administrativo, sendo misto o regulamento destas gestões portuárias (Rocha, 2005).

A gestão dos portos angolanos assenta então no tipo Landlord Port (Porto Senhorio), em que a participação do setor privado é forte, uma vez que todas as atividades operacionais e comerciais nos portos são da responsabilidade do agente privado que gere os terminais portuários através de concessões que lhe são atribuídas, em regime de serviço público, pela administração portuária que possui e desenvolve as infra-estruturas (Ibidem).

Assim, podemos dividir os diferentes setores de atividade e a sua gestão nos seguintes tipos:

- Privados: movimentação das mercadorias de e para os navios, a armazenagem, o reboque, e a amarração;
- Administração portuária: a pilotagem;
- Empresas de trabalho portuário: gestão da mão-de-obra portuária.

Não obstante, existem flutuações contingenciais. Por exemplo, em relação à pilotagem, a sua gestão também pode ser concessionada, e sobre as empresas de trabalho portuário, a sua bolsa de trabalhadores pode ser usada por qualquer dos operadores do porto, em situação de pico de trabalho (para além de trabalhadores do seu quadro) (Rocha, 2005). A isto chama-se aplicar a regra da contingência à gestão.

Contudo, o Estado tem duas grandes funções: uma financeira, que fica a cargo do Ministério das Finanças; e uma outra de cariz técnico, a cargo do Ministério da Economia.

Para além desta tutela, existem também entidades que regulam uma série de setores:

- Alfandega;
- Capitania;
- Sanidade Vegetal e Animal;
- Sanidade de Fronteiras;
- Serviços de estrangeiros e fronteiras.

Todas estas entidades e competências podem diminuir a eficiência de um porto, devido a conflitos de interesses e processos administrativos (Ibidem).

Segue-se então uma discussão, em torno do modelo de gestão das administrações portuárias, que deve ser seguido. Aqui pretendemos apenas expor as várias opções que têm sido discutidas, e que Rocha (2005) salienta como as mais importantes. A saber: a questão de uma só administração portuária para o país; a questão das várias administrações em todo o país; e a questão da criação de holdings que integrar-se-ão no conjunto das administrações portuárias existentes. Esta última opção visaria a integração de todas as estruturas e uma redução de custos globais.

Atualmente, importa avaliar qual a gestão mais apropriada para ganhos eficiência e de exploração, se descentralizada ou centralizada. Até porque a nível mundial tem-se provado que a gestão descentralizada é a que tem conduzido à evolução para uma gestão moderna. Esta permite agilidade e proximidade na gestão dos portos, permitindo a sua gestão como um negócio global que engloba todas as entidades públicas e privadas. Porém, independentemente do referido acima, a futura gestão dos portos assenta nas intervenções que as diferentes entidades irão desempenhar nas suas áreas de interesse (Rocha, 2005).



Figura 7 - Modelo de gestão e os atores

A figura acima resume as entidades e os seus papéis num modelo de gestão ideal. A mesma deverá assentar em objetivos bem definidos e claros de cada um dos intervenientes e do investimento.

Dentro da gestão das estruturas, a mesma deve estar entregue às administrações, integrando e dinamizando, bem como aos concessionários, de modo a garantir as mesmas condições de mercado para todos os operadores. Isso exigirá um regulador independente da gestão do porto.

Com os objetivos de racionalização dos recursos disponíveis, do fomento da concorrência e no geral do desenvolvimento dos portos angolanos, o Estado deverá intervir de uma maneira objetiva, clara e ambiciosa (Trujillo e Nombela, 2000). Apesar das administrações portuárias terem a obrigação de continuar a acautelar as infraestruturas gerais de uso corrente no porto, será cada vez maior o papel dos concessionários no investimento nos cais e equipamentos. Ainda que a orientação seja cada vez mais para deslocar os encargos para a alçada do porto, o Estado possuirá o comprometimento nos investimentos ligados às infraestruturas de apoio em termos de condições de segurança e de acessos (Rocha, 2005).

2.3. As concessões portuárias

Visando um alívio para o Estado, no que se refere a encargos financeiros com o funcionamento portuário, a cedência de serviços portuários ao ramo privado tem sido um dos caminhos mais habituais, em termos mundiais, para um crescente envolvimento dos privados na gestão e investimento dos portos.

Porém, neste ponto, convém distinguir privatização de concessão. A privatização refere-se à mudança da posse de ativos da área pública para a área privada. Nesta situação tudo é passado para o património do privado, tanto os direitos e sua exploração como a posse dos ativos e igualmente a sua exploração. Por outro lado, a concessão é um direito ou franquia que alguma pessoa tem e o cede a outra pessoa debaixo de certas circunstâncias. Neste caso, o setor público possui os ativos e somente cede a outrem a regalia de os explorar em concordância com regulamentos antecipadamente celebrados (Gonçalves, 1999).

Podemos também referir outra definição de concessão: por um período de tempo, no fim do qual o equipamento ou a “*facility*” será passado para o concesso, uma entidade pública (o concesso) cede a uma entidade privada (a concessionária) o direito de explorar, custear e edificar a “*facility*” ou equipamento, em regime de serviço público. A concessão pode envolver parte do porto ou a sua totalidade. Por exemplo uma concessão pode incluir a exploração, a construção e o financiamento (tipo *Greenfield*). Noutros casos pode só incluir a exploração (Gonçalves, 1999; Tovar e Ferreira, 2006).

Geralmente, no contrato de outorgamento da concessão, estão assegurados os princípios da adaptabilidade, universalidade e regularidade. Estes são princípios base do regime de serviço público a que a concessionária está obrigada. Contudo, as concessões portuárias são diferentes das parcerias público-privadas (PPPs). No entanto, devido a tratar-se de um contrato de exploração de um benefício (obra e equipagem), executado entre uma entidade pública e uma entidade privada para um ciclo mais ou menos extenso de tempo, podemos declarar que uma concessão portuária pode ser incluída na noção das PPPs. Todavia, o caso do risco de mercado achar-se completamente alocado no concessionário privado, sendo autossuficiente financeiramente, é uma condição que distingue as PPPs das concessões portuárias (Cruz & Marques, 2012).

A Comissão Europeia, por exemplo, apresenta a seguinte definição de concessão: “acts attributable to the State whereby a public authority entrusts to a third party – by means of a contractual act or a unilateral act with the prior consent of the third party – the total or partial management of services for which that authority would normally be responsible and for which the third party assumes risk”. Assim o risco tem que ser atribuído á parte terceira, ou seja ao concessionário, sendo este o princípio fundamental para atribuição de uma concessão segundo a definição da Comissão Europeia (Gonçalves, 1999).



Figura 8 - Concessões Portuárias e PPPs

A tipologia de contrato é pois estabelecida pela aptidão de criação de rendimento do programa de investimento público (ver quadro acima). Assim, nas concessões portuárias, não há apoio económico de capitais públicos. O financiamento é privado, e o risco de mercado é totalmente da sua responsabilidade. Neste sentido, é característica dos terminais portuários a capacidade de geração de receita antes da concessão. Após a concessão o risco é assumido pelos concessionários (Ibidem).

Por seu turno, a liquidação de rendas pela utilização das estruturas (embarcadouros e terraplenos) determinadas com uma parte fixa (m; m²) e outra variável (ton; TEU), e a obtenção de todo o apetrechamento dirigido à circulação de cargas, é imposta aos privados. Os retornos de investimento previstos pelos agentes privados e as rendas pagas ao concesso são assegurados pelos rendimentos criados nas concessões, normalmente conseguidas após 10 anos (Ibidem).

Deste modo, podemos e de acordo com a tipologia usada por Gonçalves (1999), são três os principais tipos de concessão habituais nos portos. A saber: concessão de obras públicas; concessão de uso privativo do domínio público; concessão de serviços públicos.

A primeira, no fim da qual os bens regressam à esfera de propriedade da concedente livre de qualquer encargo, trata-se de uma concessão a um agente económico privado do direito de edificar uma obra pública e de a explorar durante um determinado período. Este procedimento é conhecido, na linguagem internacional, por BOT – Build, Operate and Transfer. É exemplo o Terminal XXI no Porto de Sines. A edificação do mesmo esteve a cargo da PSA – Port Singapore Authority e está a ser explorado pela mesma entidade (Fernandes, 2012).

A segunda trata-se de atribuir a uma entidade privada, o direito de utilizar uma parte do terminal, por exemplo um cais e/ou terrapleno, para seu uso e conveniência, desde que o inerente interesse do privado combine com o interesse público. Todos os bens regressam em benefício da concedente livre de qualquer ónus e encargos, no fim da concessão, tal como a do primeiro tipo de concessão (Gonçalves, 1999).

A terceira, trata-se da atribuição a uma entidade económica privada, a fim de fornecer um serviço ou desempenhar uma atividade de interesse público durante um período de tempo estabelecido, findo o qual todos os bens regressam para a concedente livre de alguma obrigação e encargos (Ibidem).

Devido a ser essencial contar com as infraestruturas e equipamentos entregues à concessão, pelo facto da prestação de serviços públicos ou da prática de atividades de interesse público exigirem uma continuação ao longo do tempo. Em todos os modelos de concessão, no fim do seu ciclo a totalidade dos bens regressam a favor da concedente livre de qualquer ónus e encargos, salvaguardando sempre a possibilidade de os investimentos efetuados nos últimos anos do período de concessão, em que o concessionário poderá ter direito a ser compensado pelo montante dos bens ainda não inteiramente amortizados no tempo da concessão.

As motivações para as concessões, em geral, podem ser de ordem variada: seja devido a uma postura ideológica; seja devido a uma política suportada em critérios de gestão, económicos e financeiros.

A motivação ideológica é diferenciada por uma vontade política liberal e na certeza de que tudo o que é público é nocivo e tudo o que não pertence ao estado é

aceitável. Não consideramos como nossa esta doutrina, porquanto os que têm qualidades positivas e os maus exemplos de governação tanto se encontram no público como privado, tanto mais que no caso dos portos a prova de excelência da gerência é o porto de Singapura com gestão totalmente pertencente ao estado como no exemplo de service port. Os critérios de gestão, económicos e financeiros têm relação com razões muito mais objetivas e concretas: a competência da produção, a orientação para o sistema económico no qual os mecanismos naturais asseguram sozinhos o equilíbrio permanente da oferta e da procura. Para os proventos são, a transposição de conhecimento técnico e científico para fins industriais e comerciais e perícias, a escolha de gestores profissionais e competentes e com a redução dos encargos financeiros do país no investimento nas infraestruturas e do conjunto de objetos ou instalações necessário para o exercício de uma atividade ou de uma função de um porto (Ibidem).

Isso implica perguntar: o que desejam os portos? Ou melhor, que direções relativas aos portos respondem pela sua gestão, com a concessão das ações relativas aos portos? Em primeiro lugar, de acordo com Gonçalves (2006), escolhem o financiamento não pertencente ao estado para o emprego de capitais avultados e que não se podem dividir a respeito das infraestruturas e do conjunto de objetos ou instalações, necessário para o exercício de uma atividade ou de uma função de um porto portuário, escolhem também o saber relativo á tecnologia visto que ficará muito transmissível com os setores de atividade que não estão subordinados ao estado, envolvidos na sua gerência e, finalmente, escolhem ainda eficiência e excelência na gestão que consistem em potenciados pelo ato do privado assenhorear-se qualquer dos fatores produtivos (cais, terrenos aplanados, do conjunto de objetos ou instalações necessários para o exercício de uma atividade ou de uma função de um porto e do conjunto de indivíduos incumbidos de um serviço ou que trabalham no porto) bem como pelo facto de eliminar quaisquer impedimentos da direção pública no que é relativo à implementação de regras legais para a aquisição de bens e serviços (concursos públicos) e da direção do conjunto de indivíduos incumbidos de um serviço ou que trabalham no porto com estatuto de coletivo. Os que desempenham um papel e os que auferem interesse, lucros ou proveito são intervenientes de um conjunto de fatores relativos a uma concessão portuária, que consistem em muitos e diferentes, tendo em conta o seguimento do modelo da figura inferior (Ibidem).

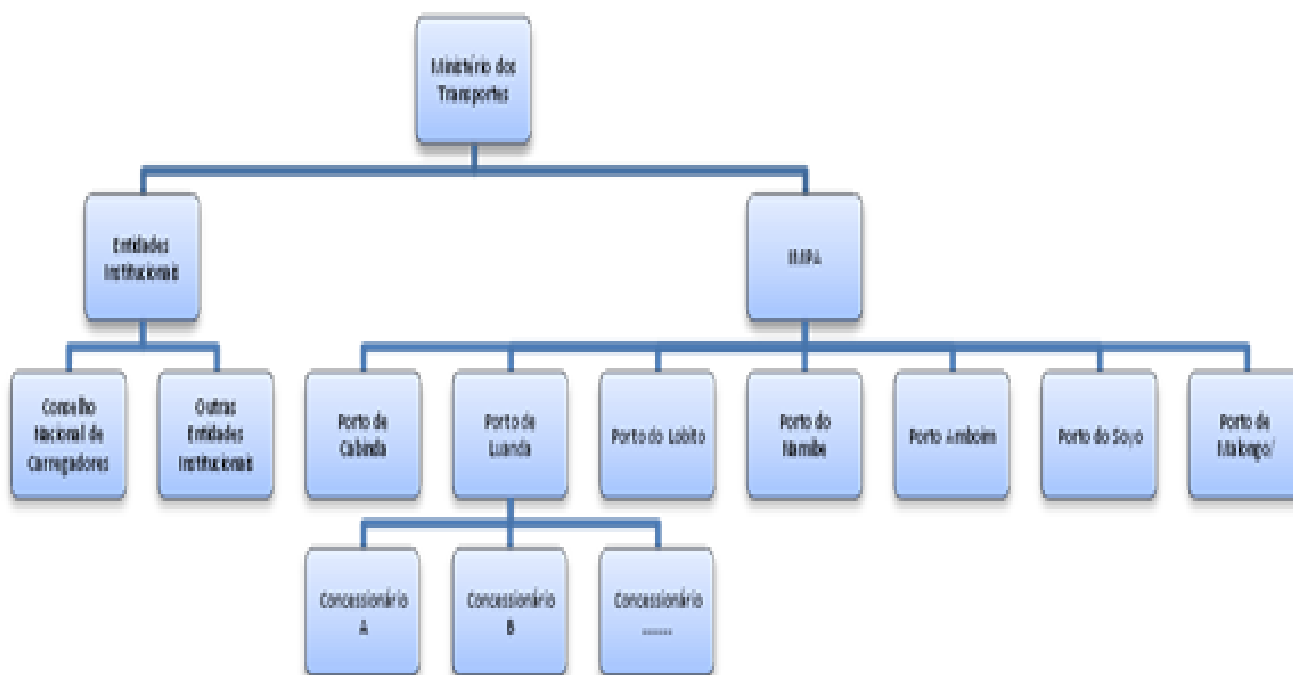


Figura 9 - Os atores nas concessões portuárias

Fonte: Tomás, 2013

Em primeiro lugar, há que afirmar que, no conjunto, os que auferem interesses, lucros ou proveitos são legítimos, também visto que numa primeira leitura nos possam parecer conflitantes ou mesmo antagónicos. Vejamos um a um, cada um dos envolvidos.

Concedente

Começamos pelo concedente. Trata-se do governo portuário, visto que detém o direito de exploração dos cais e dos terminais relativos a portos e que, através de concurso coletivo, o vai conceder a um agente económico não pertencente ao estado. As normas e diretrizes desta cedência estão habitualmente inscritas no contrato de licença, documento visto que reúne as questões técnicas, económicas e jurídicas para o funcionamento da concessão e a salvaguarda das obrigações de serviços públicos. As tarifas praticadas pelo concessionário aos utilizadores dos cais e dos terminais são reguladas e aprovadas pela concedente nos termos fixados no contrato. Interessa à administração portuária que as obrigações do contrato de licença sejam pois respeitadas, mormente aquelas que dizem respeito ao ato de investir do privado na

licença, sendo esta a maneira de garantir o desenvolvimento dos serviços prestados e a continuidade dos mesmos (Gonçalves, 1999).

Concessionário

Concessionário é o agente não pertencente ao estado, mas que no concurso estatal apresentou o melhor modelo de negócio para o desenvolvimento do ponto de embarque e desembarque ou terminal concessionado. Vai deter o direito de prestar os serviços aos seus utilizadores, mediante a cobrança de uma tarifa aprovada pela concedente, durante o prazo da licença. O concessionário paga à concedente taxas pelo uso das infraestruturas e do conjunto de objetos ou instalações necessários para o exercício de uma atividade ou de uma função de um porto, vulgo rendas da concessão, que poderão ser fixadas com uma componente fixa e outra variável. Interessa-lhe gerar negócio para garantir o retorno do capital investido no cais ou terminal, visto que só ficará alcançável com uma boa performance do serviço prestado, em termos de preço, qualidade e fiabilidade, de forma a captar um maior volume de tráfego.

Utilizadores da Concessão

Os utilizadores da concessão consistem no conjunto formado por meios de transporte (navio, camião e vagão), nas mercadorias e nos passageiros. Usam o cais ou terminal e estão interessados num bom nível de serviço prestado por parte do concessionário, visto que a concedente garante a proteção de ações arbitrárias que vão somente ao encontro dos que auferem interesses, lucros ou proveito do concessionário, mormente das situações de abuso de posição dominante.

Acionistas

Os acionistas são os que aportam parte do capital necessário ao desenvolvimento do projeto e o colocam na sociedade concessionária, sendo o seu interesse primeiro o retorno do capital investido de acordo com uma taxa de retorno aceitável para os riscos visto que foram assumidos com a outorga da licença.

Bancos

Os bancos intervêm através daqueles que se pretendem financiar, após a realização de estudos aprofundados sobre a viabilidade económica e financeira. Estão

interessados que o serviço da dívida seja cumprido por parte do concessionário, visto que, por vezes, fixam no contrato cláusulas que lhe permitem o “step in”, isto é, o direito de assumir ou fazer parte da empresa concessionária, passando a integrar o seu conselho de governo, desde que verificados quaisquer indicadores de performance financeira fixados no contrato.

Consultores

Os consultores são constituídos por indivíduos pertencentes a empresas consultoras em várias áreas do saber, nomeadamente económica, financeira, engenharia e logística, que deram o seu contributo para a elaboração do modelo de negócio que suporta a proposta a concurso. Estão interessados que o seu modelo de negócio seja o vencedor na medida que lhe são abertas portas, não só para oportunidades de negócio similares, mas efetivamente para a assessoria à própria implantação e desenvolvimento do negócio no futuro.

Seguradoras

As seguradoras intervêm neste processo através da venda de apólices ao concessionário, mormente seguros de infraestruturas, equipamentos e de responsabilidade civil para o exercício das atividades concessionadas. Estão interessadas no pagamento das apólices e na minimização dos riscos que potenciam a sua ativação. Em regra, nos contratos de concessão está prevista uma cláusula para que as companhias de seguro avisem a concedente da falta de pagamento dos seguros, situações que esta substituirá a concessionária no pagamento com o direito de ser ressarcida no futuro.

Construtoras

As empresas construtoras que aqui intervêm são as empresas especializadas em obras marítimas. Estas vão realizar as obras de instalação do ponto de embarque e desembarque ou terminal, isto nos casos de estarmos perante uma situação de criar um novo ponto de embarque e desembarque ou terminal (projeto greenfield). Estão interessadas que o concessionário pague as obras nos prazos contratualizados, isto quando elas próprias não fazem parte do próprio capital do concessionário e aqui são ressarcidas de acordo com a própria capacidade de geração de fundos do projeto.

Regulador

O regulador é a entidade pertencente ao estado que tem por incumbência garantir que no conjunto dos fatores relativos de licença, houve cumprimento de todas normas e regras legislativas, gerais e específicas, e que os princípios da transparência e equidade foram assegurados. Em toda a licença deve existir um equilíbrio económico e financeiro entre as tarifas cobradas pelo concessionário pelos serviços prestados aos utilizadores e as rendas pagas por este à concedente pelo uso dos bens concessionados. Quais, em que as óticas e os que auferem interesses, lucros ou proveito estão em jogo e o que é necessário salvaguardar? São fundamentalmente três e não duas como à primeira vista poderia parecer: a da concedente, a do concessionário e a do utilizador do serviço pertencente ao estado. Vejamos cada uma delas em particular (Gonçalves, 1999):

Abordadas que estão as óticas dos atores principais envolvidos numa concessão, a questão que se coloca é a de se saber se existem mecanismos contratuais que possam satisfazer os que auferem interesses, lucros ou proveito das partes envolvidas. Após esta análise, entendemos que sim. A trilogia de fatores que assegura o sucesso da licença é: as rendas pagas à concedente, as tarifas máximas dos serviços prestados e a rentabilidade da concessão na ótica do concessionário.

As rendas, isto é, as taxas pagas pelo concessionário à concedente pelo uso dos bens da concessão, devem constituir um conjunto de fatores relativos de concurso, o que significa dizer que, a concedente deverá pedir aos concorrentes valores de renda, fixa e variável, tendo em conta que lhe asseguram a manutenção, ou mesmo melhoria da sua situação económico e financeira antes da licença, evitando colocar o valor das taxas à cotação como critério de apreciação de propostas no sentido de, quanto em maior grau as taxas forem oferecidas, melhor ficará para avaliação das propostas. Esta opção de não colocar as rendas à cotação, prende-se por estas fazerem parte das estruturas de custos do concessionário e, como tal, quanto mais elevadas forem, em maior grau a pressão ascendente faz fixar a tarifa máxima dos serviços prestados ao utilizador (Ibidem).

Por seu turno, a fixação do nível de rendas tende a ser um fator de equilíbrio financeiro da licença. Com efeito, um nível de rendas elevado pode, por um lado, garantir a saúde económico e financeira da concedente, mas pode, por outro, colocar

em risco o negócio da concessionária, porque a induz a praticar tarifas mais elevadas e, conseqüentemente, aumenta o risco de perda para ambas as partes. Se o nível de rendas é baixo pode não garantir a saúde económico e financeira da concedente, mas pode ser positivo para o negócio da concessionária, porque pode ter tarifas muito competitivas no sistema económico no qual os mecanismos naturais asseguram sozinhos o equilíbrio permanente da oferta e da procura, sendo que ao fragilizar a posição do provisor do serviço coletivo (a concedente) potencia a posição dominante do concessionário e aumenta o risco de perda do negócio a médio e longo prazo. Com um nível de rendas equilibrado temos maiores probabilidades de potenciar ganhos para ambas as partes na medida em visto que os riscos do negócio são partilhados de uma forma equilibrada e a aposta na procura da competência e da eficácia conduzem a encarar o negócio como uma oportunidade de desenvolvimento, o que se traduzirá em ganhos para os utilizadores.

Já as tarifas máximas, propostas pelos concorrentes para os serviços a prestar na área concessionada, deverão ter em consideração as estruturas dos custos dos fatores que produzem, visto que concorrem para a prestação do serviço, sendo a renda da concessão um deles. O nível das tarifas máximas proposto deverá ser o suficiente para cobrir os custos de exploração corrente, os custos de investimento, o serviço da dívida e a taxa de retorno exigida pelos acionistas, sendo que quanto mais elevado for, menor ficará a capacidade competitiva do terminal. Com o objetivo de termos uma proposta vencedora com um elevado nível competitivo opinamos que as tarifas máximas deverão ser cotadas como critério principal de avaliação das propostas no sentido de irmos ao encontro do interesse dos seus utilizadores, isto é, pagar um preço menor ou no limite igual ao que já existia antes da concessão (Ibidem). A rentabilidade da licença na ótica da concessionária deverá ter um mínimo aceitável de forma a remunerar os acionistas com taxas atrativas, e por isso as propostas com uma rentabilidade em seguida de um determinado limite deverão ser rejeitadas porque se baseiam em tarifas muito baixas e numa estrutura de custos abaixo do aceitável, visto que, coloca em risco a sustentabilidade do negócio.

Em suma, tendo em conta o que dissemos anteriormente referente aos elementos de sucesso da licença, estes também podem ser ditos de outra forma: o que conta para a concedente é que a licença se traduza em “value for money”, isto é, que a exploração dos pontos de embarque, desembarque e terminais produzam benefícios

socioeconómicos. Para isso é necessário que os critérios da sua atribuição se suportem na economia de meios e afetação de bens e serviços em função das necessidades, na eficácia no que toca à utilização de recursos e na eficácia no alcance dos proventos pretendidos. Tudo isto com base nos princípios da conformidade das normas, da responsabilidade dos atores e na transparência de procedimentos.

Na totalidade, pelo que ficou dito sobre a concessão dos pontos de embarque, desembarque e terminais portuários, é de se compreender que o modelo de governação do porto, do tipo landlord port, se revele como importância capital para ser alcançado o objetivo do “value for money”. Como já vimos, os agentes que nele atuam são vários e pertencem a grupos da economia: o setor pertencente ao estado e provisor do serviço coletivo; o setor não pertencente ao estado como prestador dos serviços operacionais e comerciais e os utilizadores dos portos como clientes do cais e terminais relativos a portos que esperam serviços de melhor qualidade/preço.

A chave para a satisfação dos que auferem interesses, lucros ou proveito da concedente, do concessionário e dos utilizadores do porto é o nível do serviço efetivo da concessão, isto é, se o nível do serviço é elevado e competitivo, então cada vez mais o concessionário é capaz de captar tráfego para o terminal e desta forma potenciar o desenvolvimento dos serviços prestados, cumprindo com as obrigações de serviço pertencente ao estado que lhe foram confiadas, indo assim, ao encontro das necessidades dos utilizadores – o nível do serviço integra um conjunto de elementos avaliados pelos interessados: preço, transit time (prazos), produtividade, atendimento, disponibilidade, interoperabilidade, fiabilidade, integridade das cargas, estabilidade social e normas, e segurança das operações e das cargas.

As interações entre os setores pertencentes ao estado, ao privado e aos utilizadores do porto, espelhadas no desenho ilustrativo abaixo, requerem que a direção do porto seja feita de forma interativa (interativa management), ou seja, que haja uma entidade que coordene e articule todas as atividades, quer públicas quer privadas, para que o produto final seja um elevado nível em termos de qualidade/preço. A entidade que melhor está posicionada para desempenhar o papel de integrador e possui uma maior facilidade com as atividades, é o governo relativo a um porto (Ibidem).



Figura 10 - Modelo de gestão – interações

2.4. Missão, papel e desafios da administração portuária

Mundialmente, houve nas últimas décadas de 80 e 90 do Século passado uma grande transformação ao nível do modelo gerência portuária. Sugere Monie (1994) que teremos passado do “tool port” para o “landlord port” pela via da concessão das atividades relativas aos portos ao setor não pertencente ao estado. Esta mudança veio a traduzir-se numa significativa alteração do papel e das funções ao nível da gestão portuária, assim como também houve um maior envolvimento do setor privado na gestão operacional e comercial dos portos.

Deste modo, antes das concessões, as administrações portuárias assumiam um papel de relevo na gestão dos portos, na medida em que, para além da posse das infraestruturas, detinham os equipamentos e respetivo pessoal usado nas operações de carga e descarga dos navios. Acrescia ainda às suas funções as de regulamentação e fiscalização de todas as atividades exercidas no porto. Tínhamos um papel tripartido para a administração portuária, detentora do conjunto de instalações, equipamento e serviços, geralmente públicos (redes de esgotos, de água, de eletricidade, de gás, de telefone, etc.), que garantiam o funcionamento de um porto e equipamentos, era operadora nas atividades de movimentação de cargas e reguladora nas atividades de

regulamentação e fiscalização. Papel esse que era potenciador de gerar situações de conflito, designadamente na função de reguladora em que poderia ser acusada de ser juiz em causa própria.

Após a concessão, as administrações portuárias passaram a desempenhar um só papel, o de gestora e senhoria do conjunto de instalações, equipamento e serviços, geralmente públicos (redes de esgotos, de água, de eletricidade, de gás, de telefone, etc.), que garantem o funcionamento de um porto com funções de planeamento a longo prazo, coordenação de atividades, governação de contratos de concessão, controlo e segurança do tráfego marítimo, regulamentadora e fiscalizadora das normas.

Neste modelo, foram passadas as atividades operacionais e comerciais para a esfera do setor privado, com os concessionários a responsabilizarem-se pelas operações relativas à movimentação de cargas aos portos. Ato este, o de investir num conjunto de objetos ou instalações necessárias para o exercício de uma atividade ou em função de um porto (em alguns casos até mesmo num conjunto de instalações, equipamento e serviços), geralmente públicos (redes de esgotos, de água, de eletricidade, de gás, de telefone, etc.), que garantem o funcionamento de um porto, pessoal portuário e também assumem o risco associado ao negócio de exploração de um ponto de embarque, desembarque ou terminal portuário.

Se do lado das administrações portuárias as alterações foram profundas, o mesmo se pode dizer do lado do setor não pertencente ao Estado (Ibidem).

Do ponto de vista operacional, antes das concessões, os agentes dos setores de atividade que não estava subordinada ao Estado, já intervinham nas operações relativas aos portos. A sua função era de “quase de intermediário”, na medida em que, assente no estatuto de diretor técnico das operações portuárias que a lei lhe conferia, apenas se limitava a alugar um conjunto de objetos ou instalações necessárias para o exercício de uma atividade ou de uma função de um porto com o respetivo manobrador à administração portuária, a requisitar pessoal estivador a uma bolsa de trabalhadores (“poll de mão de obra relativo a um porto”) e a dirigir as operações de carga e descarga dos navios, sendo o nível de ato de investir muito reduzido e limitado a algum equipamento de movimentação horizontal.

Após as concessões o seu envolvimento nas operações portuárias passa a ser em maior grau robusto e arriscado, porque, continuando a ter a direção técnicas das operações portuárias, agora o concessionário é o detentor dos equipamentos e tem no

seu quadro de trabalhadores o pessoal que os movimenta e exerce as funções de estiva e desestiva dos navios; pelo que o volume de investimento e o risco associado ao negócio é muito em maior grau elevado do que no modelo de governação anterior às concessões.

O modelo de gestão “landlord port” coloca assim novos desafios para a gestão portuária e estes novos desafios nascem no seio de um conjunto de aspetos que a caracterizam, designadamente:

- Os múltiplos atores comprometidos, quer públicos quer privados, nos diferentes serviços portuários;
- As múltiplas ligações e interações entre os diferentes agentes;
- Algumas dificuldades de coordenação de serviços entre os variados agentes;
- Enfoque de cada um dos agentes nos seus objetivos de curto prazo;
- Promoção comercial fragmentada, agindo cada um dos agentes por si;
- Heterogeneidade do padrão de qualidade dos serviços prestados.

Em face deste intrincado relacionamento entre os que desempenham um papel, a direção portuária é desafiada a definir estratégias de ação que tentem maximizar a eficiência e eficácia do funcionamento do modelo, das quais Monie (1994) destaca as seguintes: a) visão integrada do desenvolvimento estratégico do porto, em busca do máximo denominador comum em face dos que auferem interesse, lucros ou proveito tão diversos; b) articulação permanente e consistente, gerando conexão entre os que desempenham um papel relativos a portos; c) planeamento e promoção a médio e longo prazo com vista ao desenvolvimento integrado do porto; d) postura pró-ativa, aberta e cooperante.

Por seu turno, no modelo de governação landlord port, um novo desafio que se coloca à governação portuária no papel de concedente, é o acompanhamento e controlo das concessões, onde três questões primordiais merecem resposta cuidada: I) controlo de performance: acompanhar e controlar em pleno a licença e ter uma postura pró-ativa para alcançar os objetivos, é uma nova função da gerência portuária, o que exige uma necessidade de comunicação eficiente que permita alinhar estratégias e definir os principais objetivos; II) qualidade de serviço: conhecer a dinâmica do negócio para que permita definir um painel de indicadores de qualidade dos serviços prestados aos utilizadores e que contribua para fixar e controlar objetivos e promover

o terminal; III) ato de investir: acompanhar a execução do plano de emprego de capitais da licença com o objetivo de zelar pelos que auferem interesses, lucros ou proveito dos utilizadores do serviço pertencente ao estado, minimizando o risco de sub-investimento e incentivando a eficácia relativo a um porto (Anip, n.d.).

Pensamos então que como no contrato de licença estão fixadas as regras do jogo, e que estas deverão ser claras, estáveis e respeitadas, este não pode prever e regular tudo, pelo que quando surgem situações novas é preciso tomar decisões sábias para manter o equilíbrio dos que auferem interesses, lucros ou proveito das partes que o subscreveram. Importa assim, conceber um sistema de acompanhamento e controlo da concessão que permita ao governo de um porto gerir o contrato, conhecer a dinâmica e o valor do negócio.

Para além da monitorização das concessões, e à parte o modelo de gestão adotado, um outro grande desafio do futuro para a administração portuária será, na nossa perspetiva, o de desenvolver e cuidar da infra-estrutura, isto é, das plataformas informáticas que permitam um maior grau de internacionalização do porto e de interoperabilidade dos operadores da cadeia logística. Esta é pois uma questão bastante sublinhada por Monie (1994).

Por conseguinte, e com já referimos no início, um porto é um elo da cadeia logística de transporte e atua inteiramente num sistema de rede com os que desempenham um papel que ligam um hinterland a um foreland. De facto, um porto é um sistema com processos complexos, onde se desenvolve um vasto leque de atividades e se cruzam relações de negócio e administrativas entre um alargado conjunto de que intervém. Cada vez em maior grau um porto é visto como um elo principal de uma rede de atores que prestam serviços logísticos. Ora, assim sendo, e de acordo ainda com Monie (1994), a eficácia desta rede, onde se formalizam as cadeias logísticas de elevada capacidade, parece depender essencialmente de três tipos de relações: B2B (Business to Business) entre os agentes da economia, prestadores de serviços logísticos; A2A (Administration to Administration) entre os agentes do Estado; B2A e A2B entre os agentes do Estado e os agentes económicos.

Por seu turno, o recurso ao novo conhecimento técnico e científico para fins industriais e comerciais de informação, para dar resposta às necessidades informacionais que suportam estas relações têm conduzido à criação de plataformas informáticas específicas (Controlo do tráfego marítimo – SafeSeaNet; Sistema da

declaração sumária das mercadorias – e-Customs SDS; JUP – Janela Única Portuária, e- Port Community System), têm evoluído muito ao longo dos tempos. Por exemplo, a JUP – Janela Única Portuária - assemelha-se a um desenho ilustrativo organizacional por todos nós conhecida, a Loja do Cidadão, com a diferença que estamos perante uma plataforma eletrónica, sem local físico, em que a direção portuária desempenha o papel de broker da informação gerada pelas relações B2A e A2B, isto é uma verdadeira Loja do Utilizador do Porto. A ideia chave é a da simplificação de procedimentos, visto que leva a que cada um dos intervenientes nos variados processos relativos a portos, só tenha que interagir com a interface da aplicação para se relacionar com qualquer um dos outros. Com efeito, a entrada em funcionamento da JUP em todos os portos em que foi implementada resultou em benefícios evidentes na simplificação (Ibidem).

Num ambiente competitivo, em que os portos se movem na luta pela sua integração nas cadeias logísticas de transporte, estes só terão a ganhar com uma aproximação aos seus clientes, exportadores e importadores. Este alinhamento estratégico dos portos com os seus clientes na prossecução de uma maior competitividade do porto pode dirigir a governação em maior grau de eficiência e diferenciadora de serviços logísticos de entrada e de saída. Vejamos o esquema abaixo indicado:



Figura11 - Janela Única Portuária

Fonte: Monie, 1994

Neste sentido, o porto marítimo poderá ser utilizado como um elo integrado da cadeia numa rede de serviços logísticos semelhante ao existente nas redes privadas de correio urgente, como por exemplo o DHL, FEDEX, TNT, etc. A JUL trouxe consigo

3. O Sistema Portuário de Angola

3.1. Enquadramento económico

3.1.1. Tendências Globais Mundiais

A crise Mundial de 2009 provocou uma quebra no tráfego de contentores por via marítima. No entanto, neste momento verifica-se uma retoma dessa atividade como se pode inferir dos gráficos seguintes:



Gráfico 1 - Tráfego Mundial de Contentores

As mais recentes estimativas apontam para um crescimento significativo do transporte desta natureza para o período compreendido entre 2012 e 2029, em termos mundiais.

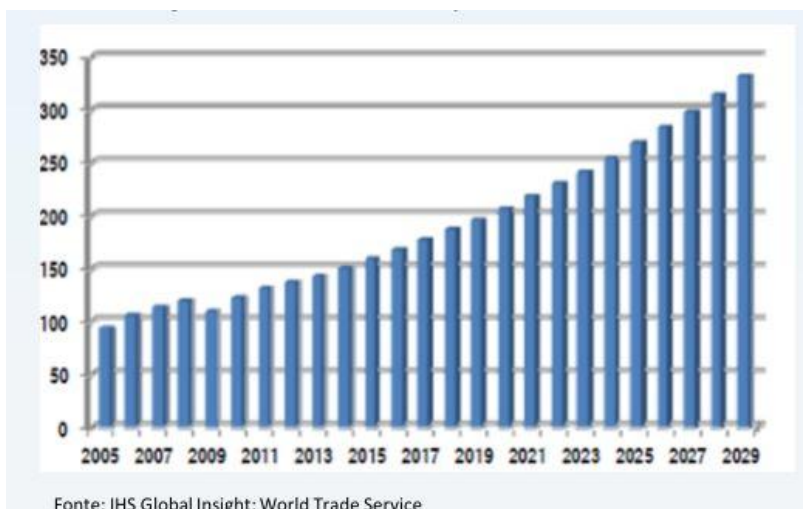


Gráfico 2 - Tráfego Mundial de Contentores

Verificou-se uma acentuada quebra na frota de navios na atividade transportadora nos últimos anos (cerca de 12% desde 2009). Apesar de se notar um crescimento, este ainda não atingiu o volume que verificava antes da crise (Bravo, 2009). Porém, apesar destas tendências negativas, este é o momento para se proceder à preparação com vista a aproveitar as oportunidades futuras que se avizinham, adquirindo vantagens competitivas.

3.1.2. Competitividade global na atração de movimentação portuária, operadores portuários e agentes marítimos

Tem-se verificado a tendência para a concentração de um pequeno número de operadores. Esta situação condiciona as circunstâncias em que os serviços são definidos e oferecidos pela administração dos portos. Com efeito, um sistema portuário é aquele que proporciona as condições de funcionamento de mercado atraente e interessante para os grandes operadores globais. O sucesso da política portuária nacional envolve, necessariamente, não só fornecer as melhores condições operacionais mas também pelo papel dos governos na definição de um quadro jurídico e regulamentar. Passa também pelo seu envolvimento no processo de negociação com operadoras globais para promover o nosso sistema portuário no mercado regional, com a crescente concorrência para a captação de fretes marítimos.

Reconhecendo este problema, o governo angolano lançou uma série de estudos estratégicos. Esses estudos visam identificar as necessidades da economia nacional em relação a infraestrutura logística e de transporte. Estas medidas visam fortalecer a captação do sistema nacional portuário, do potencial produtivo nacional mas também atrair cargas originárias de países sem acesso ao mar, no sul da África (AIP/CCI – Associação Industrial Portuguesa / Câmara de Comércio e Indústria, 2005).

Assumindo esta importância, é proposta a Rede Integrada de Transporte, no Plano Estratégico Nacional de Acessibilidades, Mobilidade e Transportes (Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento, República de Angola, 2012). Este conjunto de linhas de transporte irá dar lugar, no conjunto do país, a instalações, equipamentos e serviços de transportes de grande aptidão (Gabinete de Estudo, Planeamento e Estatística, 2011).

Isto, segundo a Associação Industrial Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria (2005), irá permitir ligar: os portos marítimos; as áreas de maior potencial económico do País; as fronteiras terrestres; a Rede Nacional de Plataformas Logísticas; os principais centros de consumo; e os principais centros urbanos.

3.1.3 As principais economias da região SADC e sua articulação com Angola

A República de Angola é membro, entre outras organizações, do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), da União Africana (UA), da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), desde 1 de Janeiro de 2007, e da Organização das Nações Unidas (ONU). A nível regional, este país integra, entre outras, a Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral, ou como é mais conhecida SADC (sigla em inglês para Southern African Development Community) e a Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa (CPLP). A SADC foi criada em 17 de Julho de 1992, com a assinatura do Tratado de Windhoek, e consiste numa organização sub-regional de integração económica dos países da África Austral. Atualmente fazem parte da SADC 15 membros: África do Sul; Angola; Botswana; Ilhas Maurícias; Lesoto; Madagáscar; Malawi; Moçambique; Namíbia; República Democrática do Congo; Seicheles (que retomou a sua ligação); Suazilândia; Tanzânia; Zâmbia e Zimbabué.

De acordo com as suas linhas políticas e programáticas, os seus principais objetivos sociais são: a) promoção do crescimento económico e o desenvolvimento socioeconómico sustentável e equitativo que garantam o alívio da pobreza, com o objetivo final da sua erradicação; b) Melhoria do padrão e qualidade de vida dos povos da África Austral, apoiando os socialmente desfavorecidos, através da integração regional.

A nível económico foi criada uma Zona de Comércio Livre em Setembro de 2000, estando em preparação a concretização de uma União Aduaneira em 2010, um mercado Comum em 2015 e uma União Monetária em 2018, segundo o modelo da União Europeia (UE). A SADC surge como um dos projetos de integração económica mais sólidos do continente africano.

Angola tem um grande potencial de energia hidroelétrica. Várias barragens têm sido reconstruídas ou reabilitadas. No entanto, a Namíbia ainda fornece uma pequena quantidade de energia. A SADC tem promovido a criação de uma rede

regional de eletricidade, liderada pela Eskom sul-africana. Esta rede ligará a rede angolana a um aparato hidroelétrico instalado no Rio Congo.

3.1.4 Estratégia geopolítica de Angola

Após a independência, em 1975, Angola e Portugal mantêm relações pautados por momentos bons e momentos tensos. Portugal apostou em setores como a construção, o vinho, o calçado e o mobiliário para implementar em Angola. Mas, estas relações económicas entre Portugal e Angola não se fazem apenas num sentido. A banca, o setor energético, os vinhos e a média são setores que tem sido alvo de investimentos de empresas angolanas (Anip, n.d.).

A guerra civil que terminou em 2002 foi o grande obstáculo ao crescimento económico do país, no entanto, Angola, com o fim do conflito assumiu a sua vontade em modernizar a economia e a sociedade, ambicionando ser uma potência regional. É precisamente na política que Angola mais se afirma como potência regional. Membro efetivo de várias organizações, como a Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC), preside atualmente a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Angola está agora estabilizada, com o MPLA a dominar o parlamento.

Os países africanos, situados na zona de influência de Angola são a República dos Camarões, República Centro Africana (RCA), República da Guiné Equatorial, Gabão, República do Congo (Brazzaville), República Democrática do Congo (Kinshasa), República do Ruanda, Burundi, Zâmbia, Zimbabwe, República do Botswana e República da Namíbia.



Figura 13 - Anel de influência de Angola

Estes países formam um grande anel regional de influência política e económica em torno de Angola de grande interesse desenvolver como hinterland logístico centrado no País, com ligações radiais marítimas e terrestre, funcionando como hub de trânsito e transshipment, de escoamento de produção e de acréscimo de valor em cargas importadas para consumo nesses países e cargas oriundas e exportadas por esses países, designadamente matérias-primas.

Mais importante será a possibilidade de aproveitar o futuro papel de hub de Angola criando valor nas plataformas logísticas, aproveitando mão-de-obra, recursos endógenos da região e produtos intermédios para produzir bens de consumo para esses países e mesmo acrescentar valor aos seus recursos naturais, para posterior exportação, consumo em Angola ou nos mercados que constituem o grande anel de influência económica (AIP/CCI – Associação Industrial Portuguesa / Câmara de Comércio e Indústria, 2005).

Este modelo de hub logístico e industrial pode resultar numa base de influência e expansão económica de Angola na região, permitindo aproveitar o potencial desse anel identificado pelo hinterland regional para captar recursos económicos, criar riqueza e criar emprego em Angola, diversificando a produção.

3.2. Os portos de Angola no contexto económico do País

3.2.1. Corredores de mobilidade

Existem sete Corredores de Desenvolvimento em Angola: três longitudinais e quatro transversais (Tomás, 2013).

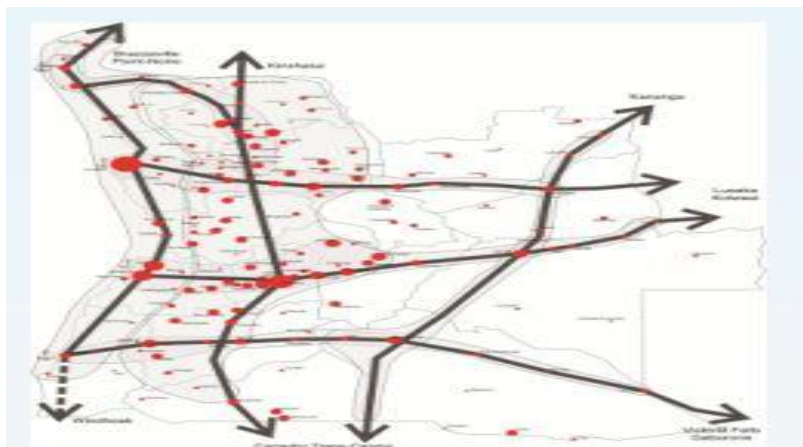


Figura 14 - Corredores de Mobilidade

Para Tomás (2013), estes são:

Corredores de Desenvolvimento Longitudinais:

- Corredor de Desenvolvimento Central;
- Corredor de Desenvolvimento Interior.
- Corredor de Desenvolvimento Litoral;

Corredores de Desenvolvimento Transversais:

- Corredor de Desenvolvimento de Cabinda;
- Corredor de Desenvolvimento de Malanje;
- Corredor de Desenvolvimento do Lobito;
- Corredor de Desenvolvimento do Namibe.

Estes corredores permitem definir quatro regiões portuárias, que se posicionam como centros de interface com o exterior através dos seus portos e no extremo dos Corredores de Mobilidade Nacionais (Luyindula, 2012):

- Corredor Centro: Porto do Lobito;
- Corredor Norte-Centro: Porto de Luanda e Porto Amboim;
- Corredor Norte: Portos de Cabinda e Soyo;
- Corredor Sul: Porto do Namibe.

3.2.2. Movimentação de carga nos portos angolanos

Os Portos de Angola, a partir de 2011, e segundo o que nos é dado a observar, iniciaram a recuperação da movimentação de cargas. Parece haver um novo período de crescimento, com o investimento na modernização do sistema portuário nacional, o que, de fato, melhora o sistema operacional e aumenta a competitividade dentro da comunidade portuária na África Austral (Anip, n.d.).

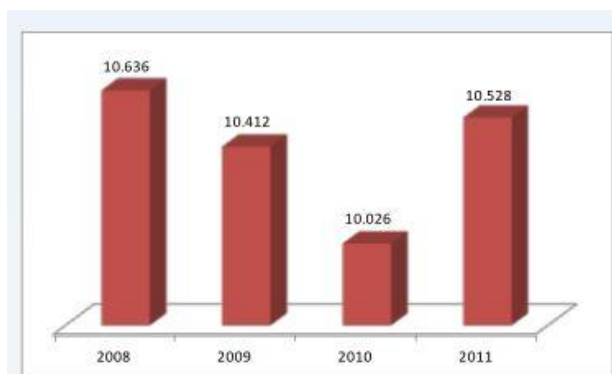


Gráfico 3 - Movimentação de carga nos portos angolanos (totais)

3.2.3. Dados dos movimentos de carga nos portos angolanos

O Sistema portuário da área do Porto de Luanda e da região Metropolitana de Luanda correspondeu a 75% da carga no país em 2011.

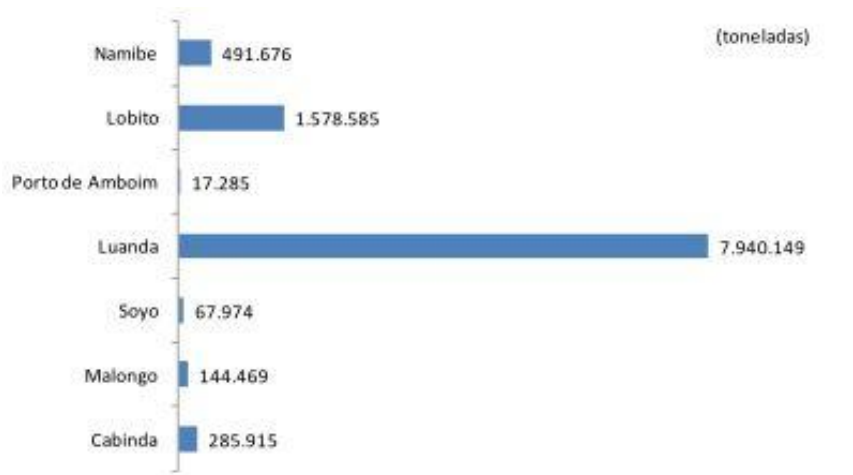


Gráfico 4 - Movimentação de carga nos portos

3.2.4. Previsões de movimentação de cargas nos portos angolanos

O progresso ao longo dos últimos anos da economia angolana, e dados alguns modelos econométricos, expressam que as regiões de influência dos portos angolanos podem registar crescimento notável no manuseio e transporte de cargas e mercadorias.

Estima-se a seguinte evolução anual na movimentação dos portos angolanos:

- Atualmente: 13 milhões de toneladas;
- 2015: 33 milhões de toneladas anuais;
- 2025: 72 milhões de toneladas;
- 2030: 104 milhões de toneladas.

3.3. Atividade dos portos de Angola

3.3.1. O sistema portuário angolano e a sua modernização

Portanto, é perfeitamente justificável e atraente do ponto de vista de modernização e do aumento da competitividade em todo o país, o esforço que está a ser feita pelo Estado angolano na modernização de seu sistema Marítimo-Portuário. Mas que ações são essas? Segundo Pires (2011), as ações operadas nos portos angolanos sustentam-se em investigações levadas a cabo com o objetivo de aumentar

nos portos angolanos as suas capacidades, melhorando drasticamente os seus níveis de funcionamento. Entre as várias ações, destacam-se: aumento em parques de contentores nas docas de Lobito, Namibe e Soyo; a nova ponte caís no porto de Cabinda; a circulação avançada e acostagem de barcos de embarque na doca de Luanda.

Contudo, segundo o Instituto Hidrográfico (2008), há a pretensão de novas infraestruturas portuárias. A saber: o desenvolvimento do novo porto da Barra do Dande; o desenvolvimento do porto de águas profundas de Cabinda; a construção do porto de negócios de Porto Amboim; a reabilitação e Modernização do terminal de minério do Porto do Namibe. A este propósito, importa relembrar que o porto da barra de Dande é fundamental para diminuir os atuais pontos de congestionamento verificados no cais de Luanda. É a parte que faltava para a afirmação do Esquema Portuário Angolano, ou seja: Infraestrutura de cais, com a promessa de ter atratividade para as principais linhas e operadores marítimos para Angola; e Hub de transbordo local na área do litoral oeste Africano.



Figura 15 - Porto da Barra do Dande

Assim, o Porto da Barra do Dande está estabelecido numa zona exclusiva, tanto no Sistema Portuário de Angola, quer no que se estima para a Área Metropolitana de Luanda – o grande motor da economia angolana. Esta futura doca tem vantagens na sua posição ao lado do grande mercado consumidor interno e nas conexões com a Rede Integrada de Transporte por onde vai chegar ao resto da nação e também a nações sem orla costeira.

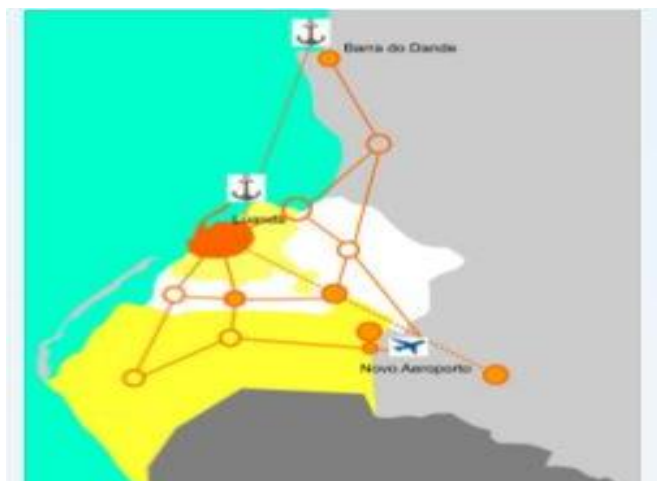


Figura 16 - Localização singular do Porto da Barra do Dande

Sobre o Porto de águas profundas de Cabinda é importante referir que as estruturas estão previstas para custar mil milhões de dólares e prevê-se que levam três anos e meio. Os trabalhos serão realizados em três fases. Numa primeira fase, o porto de águas profundas terá um comprimento de cais comercial de 775 metros e no terceiro estágio virá a ter a 1550 metros. O local de armazenamento de carga geral terá em 1.640 hectares, enquanto a zona armazenamento de contentores de carga terá uma extensão de 3.690 hectares, durante a terceira etapa da tarefa (Bravo, 2000).

Esta tarefa será desenvolvida sob uma *joint venture* público-privada (PPP), onde o Estado Angolano vai outorgar concessões para construção, procedimentos e movimentos para uma empresa chamado Caio Porto, SA (Cruz & Marques, 2012). Sendo uma companhia de fundos mistos, a Caio, SA conta com 75 % de capitais angolanos e 25% de capitais não nacionais. O setor privado local, empresários e investidores de Cabinda poderão ter uma parte significativa nos capitais angolanos. O valor total do investimento será distribuído da seguinte forma (Anip, n.d.):

- 60 Milhões de dólares de capital estrangeiro;
- 180 Milhões de dólares de capitais públicos angolanos;
- 360 Milhões de instituições financeiras.

3.3.2. Cabotagem Norte de Angola

Entre a Província de Cabinda e outras Províncias do Norte de Angola, será criada uma solução de ligação marítimo-rodo-fluvial. Esta irá permitir o transporte pesado de mercadorias entre ambas as partes do território nacional. Os objetivos estão

estruturados em quatro pontos: criar condições de maior celeridade; criar condições de maior fluidez; estabelecerem fluxos de transporte regulares; proporcionar maior eficiência económica.



Figura 17 - Projeto Estruturante

Com a construção deste porto de águas profundas, em Cabinda, as qualidades potenciais de uma vasta região que ficará sob a sua influência, serão fomentadas e incentivadas.

Todavia, algumas dúvidas e incertezas pairam no ar. Entre elas é de mencionar a organização de ligações constantes entre Cabinda e as restantes Províncias no norte do País, com a existência de uma frota comercial angolana no Rio Zaire. Uma outra é a forma como o trânsito internacional passará a ter uma passagem facilitada em Cabinda. Como criar capacidade nos sistemas para poderem interagir e comunicar uns com os outros? Especialmente a capacidade das cargas que andam em circulação, em sistema de contentores, poderem ser transportadas por veículos pesados ou em vias de caminhos-de-ferro e dirigirem-se aos seus locais de destino sem a obrigação de passagem de viajantes, mercadorias, etc. de um meio de transporte para outro. Estas são questões ainda incertas.

Por outro lado, se é verdade que o ramo da ciência, técnica ou indústria dos produtos químicos derivados do petróleo e as indústrias e processos paralelos permitirão desenvolver todo o norte de Angola, incluindo a Província de Cabinda, surgem-nos outras dúvidas e incertezas das dinâmicas que serão geradas na agricultura, na pecuária, nas florestas e na agroindústria. Por exemplo, sabe-se que tais projetos estão a desencadear outros, entre os quais a reativação das minas de cobre e ferro, em Mavoio (Maquela do Zombo).

A este respeito, importa pensar as implicações nas infra-estruturas dos transportes. Por exemplo, no caso dos Terminais, pretendem-se cinco as ligações integrarem a rede de cabotagem, na sua versão mais extensa de Interoperabilidade:

- Cabinda (onde foram estudadas duas alternativas);
- N'Zeto (terminal a construir);
- Nóqui (terminal a construir);
- Pedra do Feitiço (terminal a construir);
- Soyo (criação de um terminal na área portuária).

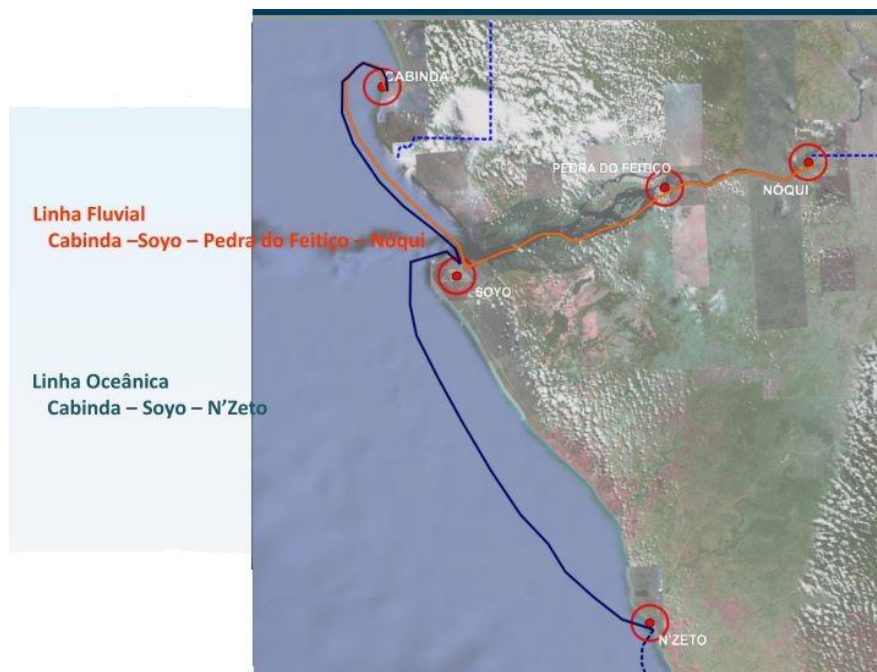


Figura 18 - Cabotagem do Norte de Angola

E ainda sobre os transportes, serão três as tipologias dos meios que se irão usar:

- Embarcações (Ferries);
- Infraestruturas e Instalações (Terminais);
- Meios e Equipamentos Complementares de Apoio.

O conjunto de instalações, equipamento e serviços rodoviários e ferroviários será também alvo de expansão. Para isso, está no estágio de final de ampliação o projeto de navegação marítima entre portos da mesma costa, de passageiros e

mercadorias (não contempla contentores) no norte de Angola, através da instalação de terminais (Bravo, 2000).

Assim sendo, este projeto reúne terminais nas seguintes localizações:

- Ambriz.
- Kisanga;
- N'Zeto;
- Nóqui;
- Pedra do Feitiço;
- Primeiro de Maio;
- Swecky;
- Terminal de passageiros e carga na Kimbumba (Soyo);
- Terminal de pescadores (Soyo).

3.3.3. Cabotagem marítima de Luanda

Todavia, existem problemas sérios de mobilidade em Luanda, devido à fraqueza e instabilidade do conjunto de transportes públicos, em relação à sua densidade populacional (Gabinete de Estudo, Planeamento e Estatística, 2011). Deste modo, a Cabotagem Marítima de Luanda pretende:

- Ser uma contribuição para as medidas de desobstrução do trânsito;
- Reforçar as ligações sem intermediários entre zonas urbanas em Luanda;
- Tornar menores os tempos pendulares de viagens;
- Estabelecer-se como uma rápida e agradável opção ao transporte rodoviário.

Podemos também referir as seguintes vantagens anunciadas:

- Criação de mais de 1400 postos de trabalho diretos e indiretos;
- Diminuição dos tempos de viagem;
- Potencia a atividade económica;
- Potencia as atividades de turismo e lazer;
- Redução da sinistralidade.

As populações do Norte e Sul de Luanda serão as primeiras a serem beneficiadas:

- Benfica;
- Cacuaco;
- Chicala;
- Macoco;
- Museu da Escravatura;
- Mussulo;
- Panguila;
- Porto de Luanda.

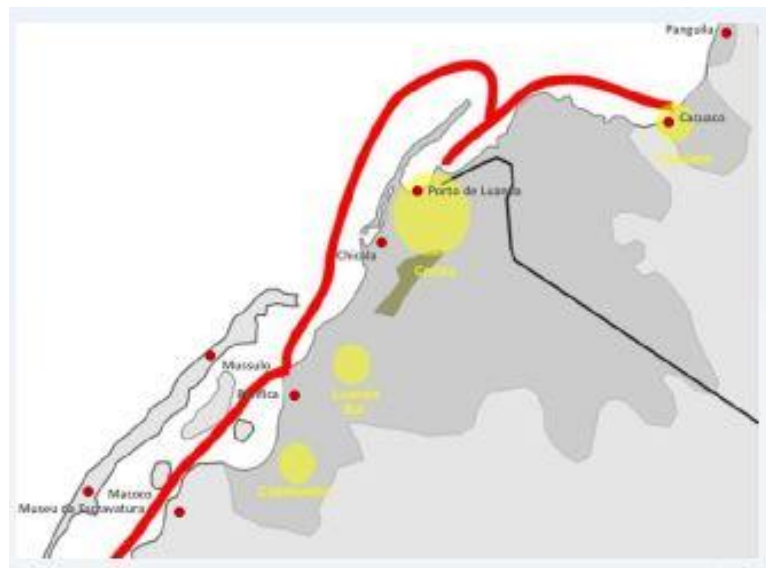


Figura 19 - Cabotagem Marítima de Luanda

Ao que parece, numa segunda fase, será estendida a todas as divisões territoriais do Litoral de Angola. Serão dispostos terminais nas seguintes cidades (Luyindula, 2012):

- Cabinda;
- Bengo;
- Porto Amboim;
- Lobito;
- Benguela;
- Namibe.

3.4. Perspetivas para os portos de Angola

3.4.1. Cabotagem Fluvial

De modo a diminuir a difícil circulação de pessoas e bens, na Província do Kuando Kubango, o Ministério dos Transportes, para o efeito, optou projetar um prático conjunto de meios de transporte fluvial (Gomes, 2009). Para o efeito, foram levados a cabo os seguintes expedientes:

- Obtenção de embarcações, incluindo recursos para o exercício das funções de fiscalização;
- Edificação de um conjunto de instalações, equipamento e serviços, de acostamento, atracação e de apoio;
- Preparar, organizar, ordenar e formar uma análise e planeamento para a marcação com sinais dos canais e troços acessíveis a embarcações;
- Listagem e recolha de informações das localidades para a edificação de cais de atracação e infraestruturas de apoio;
- Listagem e recolha de informações dos locais para a reparação, renovação e construção das Delegações e Postos Fluviais;
- Marcação com sinais dos canais e troços fluviais;

Estes expedientes tinham como função a preparação para a construção do Canal do Rivungo – Shangombo. Com 10 km de extensão, a abertura de um canal fluvial no Rio Kuvango terá como objetivo o estabelecimento de uma ligação entre Angola e Zâmbia. Terá 24 metros de largura, com infraestruturas de apoio ao longo da sua extensão. O projeto contemplará a aquisição de equipamento de transporte adequados e a formação e treinamento dos recursos humanos que servirão no empreendimento.

Após isso, em vários pontos fluviaes na Província do Kuando Kubango, serão, segundo Gomes (2009), montados cais amovíveis e serão adquiridas vários tipos de embarcações. O percurso da rede de cabotagem fluvial no Rio Kuito, principia em Kuito Kuanavale transitando por Nankova e Xamaveve e conclui-se em Dirico onde se efetua a confluência com o Rio Kubango. A rede de cabotagem fluvial do Rio Kubango principia em Caiundo passando por Savate, Kuangar e Kalai até Dirico, seguindo até Mucusso onde o rio Kubango entra na Namíbia. Entre Kuangar e Mucusso, onde o rio Kubango faz linha divisória com a Namíbia, a rede de navegação

fluvial entre portos do mesmo rio ou entre nações vizinhas reforçará a economia da região, ao dar incremento às relações entre Angola e a Namíbia.

Os principais pontos para a construção dos conjuntos de instalações, equipamento e serviços para o embarque e desembarque de pessoas e bens são:

- Caila;
- Caiundo;
- Chamavera;
- Cuangar;
- Kalay;
- Mucusso;
- Savate;
- Dirico.

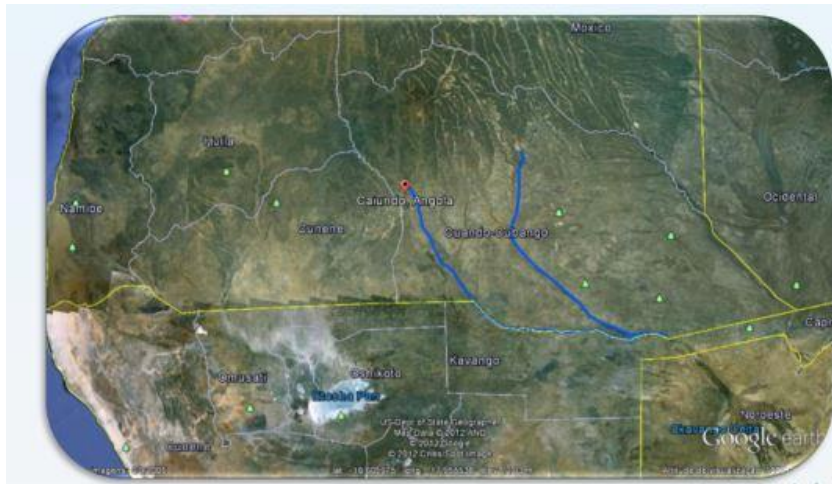


Figura 20 - Cabotagem fluvial

3.4.2. Circunscrição das águas marítimas dos portos de Angola

Dirigidas pelos Capitães dos Portos, existem seis Capitânicas Marítimas em Angola, as quais são (Luyindula, 2012):

- Cabinda;
- Lobito;
- Luanda;
- Namibe;

importação, exportação ou transporte de mercadorias ou transitários (“Como Exportar Angola,” 2010).

O seu funcionamento pode ser potenciado pelo estabelecimento de parcerias que promovam o desenvolvimento de forma a fomentar e incentivar a atividade da Secil no Transporte Marítimo Internacional, constituindo um fator positivo para o desenvolvimento da atividade económica e operacional dos portos de Angola.

3.5 Aspetos institucionais

O IMPA – Instituto Marítimo e Portuário de Angola, tem em consideração que o recurso que mais interessa na sua constituição, disposição e organização são as pessoas, pelo que anualmente decide um programa de formação para os seus empregados, para a sua Direção, para as Capitánias e dos Portos, procurando formar os mesmos com mais e melhores capacidades, aptidões e suficiências.

Por sua vez, o Governo da República elaborou, para fazer face a todos estes projetos e desenvolvimento previstos para Angola, e já se encontra publicada em Diário da República, a Lei de Bases da Marinha Mercante, Portos e Atividades Conexas. Encontram-se, por aprovar, os Regulamentos que serviram de suporte para a Lei de Bases aprovada.

4. O Porto Amboim

4.1. Identificação do Estudo de Caso

Um estudo de caso pretende concretizar uma abordagem metodológica compreensiva, explicativa e descritiva de um conjunto de situações e acontecimentos inseridos num tipo particular de caso. Sugere-nos Yin (1994) que esta abordagem se adapta a situações complexas e que exigem um tratamento qualitativo, sem o qual seria difícil, se não impossível, identificar as variáveis mais importantes. Encontrar respostas para o “como?” ou o “porquê?” obriga, pois a um estudo de caso.

Então, para apreendermos a dinâmica do Porto Amboim, ao mesmo tempo de forma profunda e global, necessitamos de uma investigação particularística, quer dizer, que se “debruça sobre uma situação específica (...) procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Ponte, 2006: 2).

O porto do Porto Amboim contém esse particularismo, essa situação específica, uma vez que possui três atributos que o tornam único: a sua posição geográfica, as qualidades existentes na sua costa e a sua centralidade logística. A proximidade a centros económicos e de decisão, as peculiares características das suas águas, a ligação que permitirá a toda a África e as potencialidades existentes no seu contexto social e económico, favorecendo a dinamização do turismo, faz deste um caso único que importa estudar. Vejamos então, passo a passo, as suas características.

A especificidade do Porto do Amboim, a sua dimensão geográfica e os desafios da globalização no contexto do comércio mundial, são alguns dos fatores que levaram o estado Angolano a pensar em planos estratégicos para o seu desenvolvimento, numa lógica que visiona as especificidades do território como fatores de diferenciação ao invés de serem vistos como obstáculos ao desenvolvimento (Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento, República de Angola, 2012).

Neste contexto, foram pensados alguns planos que poderiam apoiar-se das vantagens do contexto cultural, geográfico, dos recursos disponíveis de forma a promover produções de bens e serviços de valor acrescentado. De entre os mesmos planos, destaca-se a construção de um porto em águas profundas que dotaria o Porto do Amboim de capacidade para servir na Gestão da cadeia logística, nas trocas comerciais entre diferentes agentes comerciais do mundo. Neste domínio, interessam

a capacidade para servir e promover serviços de transporte marinho. A viabilidade económica da infraestrutura portuária é função de inúmeros serviços rentáveis que o mesmo porto deverá fornecer aos diferentes solicitadores dos serviços praticados pelo mesmo porto e numa taxa de afluência satisfatória, isto é, dependerá das receitas financeiras que poderão ser ganhas dos navios que vierem a solicitar os serviços do Porto de Amboim e em quantidade satisfatória. Por outro lado, Angola poderá ter também ganhos gerados pelas atividades que surgirão do efeito multiplicador do Porto de Amboim (Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento, República de Angola, 2012).

O porto de águas profundas em Porto Amboim será então uma estrutura localizada à beira do oceano e destinada ao atracação de barcos e navios, com a necessária profundidade das águas para acesso e acostagem e condições de operacionalidade capazes de responder satisfatoriamente as exigências dos futuros utentes (Instituto Hidrográfico, 2008).

4.2. Situação Atual do Porto do Amboim

O presente capítulo tem por objetivo o exame da situação atual do porto do Amboim e das suas potencialidades para o futuro. Neste sentido, iremos analisar as perspetivas de movimentação de carga e estratégias de desenvolvimento, que tornará, segundo as previsões do Instituto Hidrográfico (2008), o Porto do Aboim um centro de desenvolvimento da região. Com base nos diagnósticos, análises e levantamentos produzidos, será apresentada a situação física e operacional da estrutura, bem como a sua vocação, tendo em vista a satisfação das expectativas dos mercados. Vejamos ponto a ponto.

Localização

O porto Amboim localiza-se na enseada de Benguela Velha, na região de Kwanza Sul, e possui as seguintes coordenadas (Instituto Hidrográfico, 2008):

- Geográficas: -10° 44' 00" de Latitude e 13° 45' 00" de Longitude;
- UTM: -10.733 de Latitude e 13.750 de Longitude.



Figura 22 - Localização do Porto do Amboim – Paenal *Área*

A sua área é composta por duas partes: uma parte terrestre e uma parte marítima.

As instalações portuárias terrestres estão localizadas na cidade de Porto de Amboim até ao quebra-mar de abrigo do porto, compreendendo, segundo Pires (2011), as seguintes infra-estruturas:

- Armazéns;
- Cais;
- Docas;
- Edificações em geral;
- Píer de acostagem;
- Píer de atracação;
- Pontes;
- Vias internas rodoviárias;
- Terrenos ao longo das áreas referidas atrás.



Figura 23 - Estaleiros da PAENAL

Estas infraestruturas podem estar incorporadas ou não no património do Porto do Amboim, podendo também estar sobre sua responsabilidade.

As instalações marítimas, ou melhor, a infraestrutura de proteção e acessos marítimos, compreende, por sua vez:

- Áreas de fundeio;
- Bacias de evolução e manobra;
- Canal de acesso e áreas adjacentes;
- Todas as áreas até às margens das instalações terrestres do porto.

De referir que estão incluídas neste ponto as áreas que já existem ou que venham a ser edificadas e conservadas pela administração do Porto ou outro poder estatal.

Zona de influência do Porto Amboim

A cerca de 250 km da capital Luanda, o Porto do Amboim possui uma área de influência constituída pelas regiões ao largo do corredor formado pelas províncias do Cuanza Sul, Lunda Norte, Lunda Sul, Malange e Huambo. Os principais eixos de influência serão os seguintes (Instituto Hidrográfico, 2008):

- Eixo litoral, entre Sumbe e Porto Amboim;
- Eixo Luanda e Huambo (Waku-Kungo);
- Corredor rodoviário Luanda-Dondo-Huambo;
- Corredor rodoviário Luanda-Sumbe-Benguela.

De referir que estas regiões integram o Corredor de Desenvolvimento de Malange. É pois servido por acessos rodoviários, marítimos e ferroviários.

O acesso rodoviário ao Porto de Amboim é realizado pela estrada nacional nº 100 que liga Benguela a Luanda. Com origem nesta, espalha-se a malha urbana da cidade (Instituto Hidrográfico, 2008).

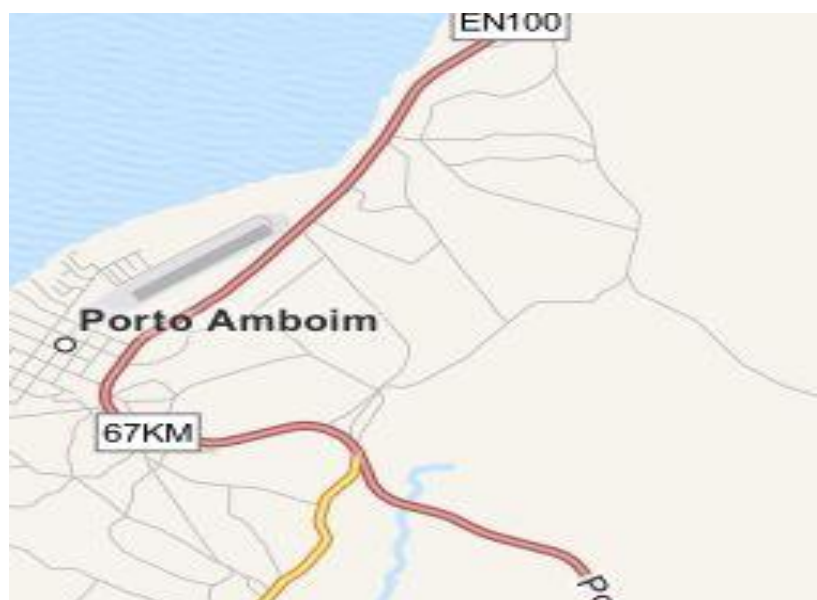


Figura 24 - Estrada nacional nº 100

Sobre os acessos marítimos importa referir que o Porto do Amboim e a sua região estão indicados na 1ª Edição da Carta Náutica 73203 (Cabo Ledo ao Lobito), do Instituto Hidrográfico Português (2008). O Porto do Amboim dispõe, no geral, de estruturas de acesso boas. Não existem notícias de impedimentos de natureza ambiental ou física, na bacia de evolução, canal de acesso e na barra, para as operações de desatracação ou atracação. Devido às perfeitas condições do acesso por mar, não há necessidade de sinalização náutica. Existe apenas um sinal luminoso para encaminhamento dos navios, situado no extremo do molhe de abrigo de embarcações. Neste sentido, o porto do Amboim localiza-se em enseada aberta. A sua barra localiza-se em frente da cidade, sobre a praia, a 3 km desta. A estrutura consta de uma plataforma de acostagem com 15,0 x 25,0 m² construída numa zona com fundos situados de - 6,00 a - 7,00 referidos ao ZH, permitindo, portanto, a acostagem de barcos até 6,0 m de calado (PIRES, 2011).



Figura 25 - Vista do Porto do Amboim

A ligação desta plataforma a terra é concretizada por um passadiço de 5,0 m de largura e uma extensão de 75,0 m. O encontro em terra é materializado por um plinto em betão armado que contém os aterros da plataforma de acesso à ponte-cais (Conduril, 2014).



Figura26 - Passadiço

A plataforma de acostagem, dispõe de 12 cabeços de amarração de 20 ton. cada, 12 argolas para amarração de pequenas embarcações e escadas (8 unidades) para

aceder as embarcações quando da maré baixa (PIRES, 2011). O passadiço de acesso é limitado por guarda-corpos metálicos.

Por mar, o canal de acesso ao porto não apresenta obstáculos ou impedimentos. Tem uma largura mínima de 70m, e profundidades naturais mínimas de 12m, próximo ao paredão de proteção. O fundo é formado por areia fina.

Por seu turno, a bacia de evolução é naturalmente vasta, apresentando fundo de areia, tendo uma profundidade de 10m. Perto do cais as profundidades são na ordem de 9,4m (Conduril, 2014). As áreas de fundeio do Porto de Amboim estão localizadas fora enseada de Benguela Velha (Instituto Hidrográfico, 2008).

Sobre os acessos ferroviários importa referir que o caminho-de-ferro, com 123 km de linha e uma largura de via-férrea de 0,60 m, liga a cidade Portuária de porto Amboim à Gabela. Para além de servir como meio de transporte de passageiros em geral, é importante para o escoamento de mercadorias provenientes das potenciais zonas agrícolas e de café do interior da região. Entretanto, por derrube de algumas pontes e a deterioração de algumas travessas devido à situação de guerra que se viveu, encontra-se atualmente inoperante. De acordo com dados do Instituto Hidrográfico (2013), a sua abertura está para breve.

Infra-estrutura portuária

O Porto do Amboim ocupa uma superfície total de 120.000m² e abrange:

- Um quebra-mar de 630 m;
- Um cais de 460 m: servirá para amarração de navios petrolíferos;
- Uma doca seca para a reparação e revisão de navios de construção, de navios de aprovisionamento e de pequenos navios petrolíferos costeiros até 150 m de comprimento;
- Edificações administrativas e de apoio;
- Instalações de armazenagem;
- Vias internas de circulação.



Figura 27 - Infraestrutura portuária

O cais 1 e 2 formam um muro de 460 m de comprimento, construído em pranchas de aço onde a cota superior é +4.0 m. Numa das extremidades o muro de retorno perpendicular é de 30m. Um coroamento em betão armado constitui a superstrutura que sustentará os equipamentos tais como os cabeços, as escadas e os amortecedores (Conduril, 2014).



Figura 28 - Construção da Ponte Cais

A armazenagem, por sua vez, é feita de dois modos: armazém alfandegado e pátios descobertos. Estes, estão sob vigilância e gestão das instalações administrativas, de apoio e de suprimento.

Nas instalações administrativas e de apoio temos:

- Edifício da administração;
- Instalação com dois andares: o térreo com o escritório operacional e o superior com o centro de controlo Operacional e de Segurança;
- Guarita (Gate);
- Oficinas de manutenção;
- Vestiário de estivadores.

Nas infraestrutura de provisionamento temos instalações totalmente autónomas em termos de energia, de água e de saneamento. Como suprimento, a área portuária possui cerca de 1.1 km de vias de circulação interna, pavimentadas. A via sobre o molhe de proteção é pavimentado, com uma largar média útil de cerca de 12 m.

Aparelhamento portuário

O porto disporá de uma grua de quatro mil e 500 toneladas, com capacidade de levantar equipamentos até 2.500 toneladas. A instalação dessa grua vai permitir a PAENAL fazer história dentro de Angola, em particular, e de África no geral, por ser única a nível do continente (Dias, 2012).



Figura 29 - Operações no Porto



Figura 30 - A maior Grua do continente africano

Com uma capacidade de levantamento de 2500 t, a Jamba é a mais forte e maior grua deste tipo em África (“Empresa PAENAL vai ter a maior grua de África,” 2012).



Figura 31 - Operações com a grua

Atualmente, todo trabalho de levantamento de equipamentos até 2.500 toneladas é feito na China, Singapura, Brasil e na Europa. Reafirmando que a nível de

África vai ser a primeira vez que se vai trabalhar com grua de género, porque a instalada Atualmente na PAENAL, em Porto Amboim, levanta apenas 800 toneladas de equipamentos (Dias, 2012).

Operadores portuários e contratos operacionais

O PAENAL (Porto Amboim Estaleiros Navais), que como o nome indica, localiza-se no município do Porto Amboim, província de Cuanza Sul, é um estaleiro naval de grandes dimensões destinado a apoiar as empresas petrolíferas que operam no mar angolano (Dias, 2012).

Este estaleiro naval começou a ser construído em 2007 por uma empresa subsidiária do grupo estatal Sonangol, com uma participação de 40%, tendo como associadas estrangeiras a SBW Shipyard, de Singapura, e a sua congénere da Coreia do Sul Daewoo Shipyards, ambas com 30% cada (“Estaleiro Naval de Porto Amboim na fase final de construção,” 2013).

Diagnóstico físico

O diagnóstico expresso a seguir parte do exame das características físicas do Porto de Amboim, sob o ponto de vista dos requisitos que o mesmo deve reunir para proporcionar uma organização ajustada ao desempenho da sua função portuária (Instituto Hidrográfico, 2008).

a) Acesso marítimo e área portuária

O Porto do Amboim dispõe de um adequado acesso marítimo – excluindo-se as áreas próximas do cais onde as profundidades e a área de evolução são restritas – e está devidamente abrigada. Oferece uma área terrestre de pequenas proporções que limita a sua ocupação e coloca restrições para os planos de alargamento e desenvolvimento (Conduril, 2014).

b) Acesso terrestre

O acesso terrestre, como na maior parte dos portos próximos de centros urbanos, mostra-se precário para o pleno escoamento do movimento de veículos de carga, pelas ruas com largura reduzida, com tendência para congestionamentos. Deveria ter-se em conta obras futuras de duplicação nas estradas que irão eliminar, ou pelo menos reduzir, os congestionamentos nessas vias (PIRES, 2011).

c) Instalações de acostagem

A maior qualidade do empreendimento do Porto de Amboim consiste nas proporções do cais, que possui 500 metros de comprimento e 10 de profundidade, possibilitando o trabalho com navios de maior porte (Conduril, 2014).

d) O *layout* atual

A atual disposição favorece as atividades atuais como também e principalmente a configuração de um *layout* de evolução futuro.

e) Equipamentos

A natureza da carga movimentada requer uma atenção especial e um programa de manutenção diferenciado para os guindastes.

Do ponto de vista operacional, o porto de Amboim terá a sua atividade caracterizada basicamente por apoio “*offshore*”. Estas atividades são caracterizadas pela operação de embarcações tais como rebocadores, barcos de abastecimento e similares (Instituto Hidrográfico, 2008).



Figura 32 - Nova tubagem de petróleo

4.3. As perspectivas para o Porto Amboim no contexto do sistema Portuário de Angola

A exploração das reservas petrolíferas na área sedimentar marítima tem registado um crescimento acentuado. Angola foi transformada nos últimos anos pelos seus recursos de energia “*offshore*”, tornando-se o maior produtor de petróleo de África e um membro da OPEC (Popular, 2012).

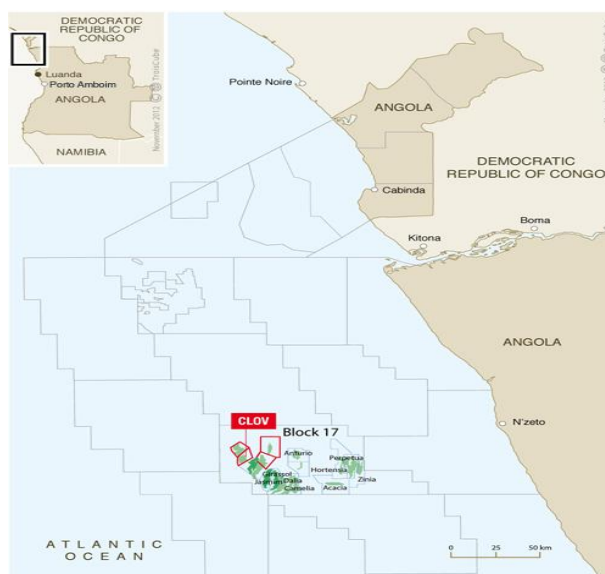


Figura 33 - Bloco *offshore* nº 17 de Angola

Apesar de existirem outros estaleiros em Angola, como o da Sonamet no Lobito e o da Petromar no Soyo, a vantagem do empreendimento do Cuanza Sul reside nas dimensões do cais, que possui 500 metros de comprimento e 10 de profundidade, conferindo-lhe a possibilidade de trabalhar em navios de maior porte (“Estaleiro Naval de Porto Amboim na fase final de construção,” 2013). O cais deste Porto foi pensado para ter um quebra-mar para resguardar os barcos que meçam entre 300 a 400 metros de comprimento e uma largura de 40 metros.

Numa altura em que se intensificam relações comerciais entre a África e algumas economias emergentes do mundo como a China e o Brasil, e que se torna evidente a necessidade de reforma do modelo de comércio Europa-África, Angola assinou com várias empresas o contrato para construção do porto de águas profundas, na costa marítima, concretamente. Os mentores do projeto de construção do porto de Amboim, consideram que as empresas são o parceiro ideal para a concretização do

projeto, visto que se trata de empresas que reúnem os três principais requisitos que definem o perfil do parceiro ideal, nomeadamente: a capacidade de gestão portuária, a capacidade financeira para execução do projeto e a utilização das infraestruturas porque possui navios próprios e experiência do mercado de serviços de transportes de mercadorias (Instituto Hidrográfico, 2008).

A ideia de construção de um porto de águas profundas no Porto de Amboim não é nova, por causa da necessidade de se desencravar o território. A ideia foi objeto de várias discussões, nomeadamente com os parceiros internacionais, até mesmo na mesa redonda setorial. O facto de Porto de Amboim estar tão perto de Luanda e com uma economia incapaz de compensar os custos de investimento, tornava a construção de um porto de águas profundas inviável. Por isso foi necessário que se desenhasse um porto de águas profundas virado para servir toda a região, principalmente a costa Ocidental de África (Anip, n.d.).

Por razões históricas e pelo seu desenvolvimento, a Europa continua a ser o principal parceiro de desenvolvimento de África, seguida dos Estados Unidos de América. Nas últimas décadas, a China, o Brasil e a Índia têm vindo a conquistar espaço e a ganhar cada vez mais confiança dos dirigentes africanos nas cooperações para o desenvolvimento e nas trocas comerciais. As trocas comerciais envolvendo África, começaram com o Comércio Triangular. Atualmente o modelo de comércio entre a África e Europa, África e os Estados Unidos de América, suportam-se de muitas características do comércio triangular e torna-se necessário e indispensável que se façam algumas correções nos modelos comerciais para que os mesmos sirvam de melhor forma todas as partes envolvidas. Para superar os desequilíbrios dos ganhos nas trocas comerciais entre as comunidades ou países Africanos e parceiros comerciais externos, a SADC (Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral) adotou a política de industrialização dos estados membros para os tornar menos dependentes do mercado externo.

Neste sentido, a escolha para a localização do porto de águas profundas em Porto Amboim teve essa preocupação. Deu-se preferência às diversas características da costa, que conferem condições desejáveis tais como a profundidade das águas da costa marítima, a sua posição geoestratégica, a corrente marinha, o nível das ondas do mar e a existência de área circundante disponível para construção de toda infraestrutura portuária e outras adicionais tais como armazéns.

Tendo em conta que um dos objetivos do porto é servir as necessidades de redistribuição de cargas para regiões costeiras de África com incapacidade de receber grandes navios, as estruturas de armazenamento e de movimentações de cargas bem como os recursos energéticos são de grandes exigências. Estas construções podem proporcionar um salto para o desenvolvimento regional de Kuanza Sul através da dinamização de atividades comerciais em particular e de todo o País em geral (Instituto Hidrográfico, 2008). Só para termos um exemplo, até a sua entrada em funcionamento, as obras de construção do porto contaram com um financiamento a rondar entre os 400 e 500 milhões de dólares, criando cerca de 1000 postos de trabalhos diretos e 3000 postos de trabalhos indiretos.

Com efeito, o porto Amboim visa dotar o País com infraestruturas para ser um grande centro de prestação de serviços de África Central, podendo-se estender a alguns países da África Ocidental. Embora não se trate de uma unidade portuária de transportes com potencial para um fluxo de mercadorias tão grande, estima-se que serão movimentados no novo Porto de Amboim cerca de 2 milhões de contentores por ano.

Por outro lado, a Província do Kwanza Sul, fruto do seu posicionamento geoestratégico e das suas potencialidades agrícolas e turísticas, vai especializar-se no desenvolvimento da agroindústria, através da criação dos polos industriais da Cela e Porto Amboim, bem como a pesca e o turismo, criando vários postos de emprego. Por seu turno, outros projetos, tais como o de zona franca e a zona de turismo ecológico de entre outras iniciativas, são proporcionais às movimentações de pessoas, bens e serviços, que por sua vês promovem a dinâmica social no arranjo de infraestruturas e estruturas de serviços necessários.

Na prática, o porto de águas profundas de Amboim estará a funcionar numa profundidade com cerca de 16 metros e 1300 metros de cais, o que deverá ser suficiente para atracamento de navios com capacidade de transporte de centenas de contentores. Se por um lado a afluência de navios de grande porte conduz à incitação de atividades logísticas (necessidade de abastecimento de água potável; combustíveis; hortaliças etc.), por outro lado proporciona ao país a possibilidade de maximizar a exploração do seu potencial agrícola para exportação, uma vez que poderá, provavelmente tornar mais baratas e eficientes as atividades ligadas ao serviço aduaneiro de exportação (Instituto Hidrográfico, 2008).

Todavia, o aproveitamento desta última vantagem, depende também de outras variáveis tais como vias de comunicação terrestre (“Como Exportar Angola,” 2010).

Uma outra vertente possível de ser explorada é a do turismo. Com estrutura portuária, que permite a atracação de grandes navios cruzeiros, abrem-se as portas para atividades turísticas envolvendo companhias que trabalham com navios cruzeiros.

Estamos pois a falar de um serviço portuário de grande exigência, pelo nível de operacionalidade que deve apresentar, o que implica recursos energéticos, layout, rede de comunicação, gestão de operações e de recursos que não toleram filas de espera, e tendo em consideração o critério de minimização de custos, sendo que horas de esperas de um navio de mercadorias ou de passageiros podem implicar grandes custos (Custo contabilístico custo da qualidade e Custo de oportunidade).

As características paisagísticas de Porto de Amboim, a temperatura média (quase constante) ao longo do ano devido a sua localização e unidades hoteleiras de reconhecimento internacional também conferem grandes contributos às atrações turísticas. Os aproveitamentos das características naturais da região devem ser valorizadas e aproveitadas (Instituto Hidrográfico, 2008). Eusébio de Brito, que falava na segunda sessão do Conselho de Auscultação e Concertação Social, que decorreu no auditório do Instituto Médio Politécnico, referiu mesmo que estas áreas se afiguram como o garante do aumento da produtividade local e da geração de novos postos de trabalho.

Também neste contexto, a cultura do café merecerá atenção, devendo igualmente ser reforçada a produção do algodão e do palmar, tendo em vista o crescimento da produção interna.

Encontra-se igualmente em projeção a recuperação do setor das pescas, através da elaboração de programas para o seu relançamento sob a orientação do Ministério de tutela. E no plano industrial, acrescenta-se estar na forja o surgimento de dois polos industriais em Porto Amboim e Cela, desenvolvida no corredor da bacia leiteira da Cela, na região do Waku Kungo, estendendo-se até à Kibala (Instituto Hidrográfico, 2008).

Uma outra prioridade do executivo assenta no comércio rural, associado à projeção de uma nova cadeia logística comercial, com o estabelecimento de novas áreas de armazenamento e conservação de produtos agropecuários, tutelados pelo Ministério do Comércio (Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento,

República de Angola, 2012). Dentro desta ótica, este programa irá promover o desenvolvimento socioeconómico, com a comercialização de toda a produção pecuária existente na província e deste modo contribuir para a recuperação de todo o tecido social mais vulnerável e o aumento do rendimento das famílias no meio rural.

Para o exercício económico 2014, o programa de Investimentos Públicos (POP) prevê até ao final do ano empregar um valor na ordem dos 17.381 milhões de kwanzas e contempla 69 projetos, distribuídos nas áreas da educação, saúde, energia e águas, Juventude e desportos, Ordenamento do território e habitação, Justiça e Interior, estradas secundárias e elaboração de estudos e projetos (Anip, n.d.).

Polos de possíveis interligações de frotas

O caso de Porto Amboim apresenta, ainda que estejamos sempre a falar em potência, um conjunto de possíveis interligações fortes. Além dos tradicionais parceiros comerciais da África Ocidental e Central, nomeadamente a Europa e os Estados Unidos de América, sublinha-se que a República Popular da China no início do século XXI, tem vindo a afirmar-se como parceiro estratégico de muitos países da sub-região central de África, e tem vindo a consolidar em um ritmo muito crescente as suas bases comerciais na sub-região central e austral de África. Nesta conjuntura, foi inaugurado em Outubro de 2008 um porto de águas profundas no delta do rio Yangtzé. O porto chinês quando estiver a 100% da sua capacidade em 2013 terá condições para receber navios que atravessam oceanos com peso de 300 mil toneladas e será um dos mais movimentados do mundo. A localização de Porto Amboim na costa Ocidental e sub-região central de África pode engrossar as vantagens que o Porto de Amboim pode vir a ter com o porto de águas profundas de Angola. Por outro lado, a localização de Angola, entre a costa ocidental de África e a costa Oriental de América de sul, pode conferir ao Porto de Amboim vantagens para servir de plataforma de negócios e de trocas de mercadorias entre outros estados, tais como Brasil e Nigéria.

Por outro lado, caso os acordos aduaneiros entre os países da CPLP desenvolvam-se, ao ponto de agilizar significativamente as circulações aduaneiras entre os países da comunidade, e consequentemente estimular os interesses das operadoras marítimas pelos serviços das diferentes alfândegas, o porto de águas profundas de Porto de Amboim poderá beneficiar de conjunturas que proporcionem vantagem competitiva, na medida em que será uma boa porta de entrada para relações

comerciais entre a SADC e a EU e entre a SADC (Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral) e o Brasil, sendo que Angola pertence às duas comunidades em simultâneo (CPLP e a SADC) (Instituto Hidrográfico, 2008).

Para além destas possibilidades, entrou em operação no Porto Amboim a maior grua de África, com capacidade de levantar 2.500 toneladas de estruturas, sendo que a sua fabricação e instalação simboliza os avanços tecnológicos em Angola. É na verdade uma imponente estrutura que simboliza os avanços tecnológicos em Angola e no Kwanza Sul recebe um importante ganho no domínio dos empreendimentos económicos, o que o eleva na contribuição do desenvolvimento da economia em Angola. Angola inscreve assim o seu nome como o país que mais cresce no mundo, sendo que esta (grua) vai catapultar Angola na rota obrigatória para a montagem de navios e estruturas de grande porte, particularmente para a indústria petrolífera (“Empresa PAENAL vai ter a maior grua de África,” 2012). Esta empresa, a PAENAL, Lda. que começou em 2007 por visão da Sonangol e SBM, foi criada para preencher uma necessidade de desenvolvimento de alta tecnologia de fabricação e integração de módulos “ *Into Floating production, Storage , Offloading Vessel*”, tem como parceiros estratégicos as empresas Sonangol , SBM e DSME (Dias, 2012).

Neste sentido, existem diferentes interesses a nível mundial através das parcerias existentes. De acordo com o Gabinete de Estudo, Planeamento e Estatística (2011), os interesses económicos de outros estados, os níveis de confiança em segurança, em serviço e a capacidade de resposta as procuras das empresas de transportes logísticos de mercadorias via marinha, são fundamentais para justificação da importância estratégica do novo porto de Porto Amboim. Aliás, o secretário executivo da Comissão do Golfo da Guiné, Miguel Trovoada, defendeu no final de um encontro com o Chefe de Estado angolano, José Eduardo dos Santos, que a sub-região do Golfo da Guiné pode ser utilizada por navios cargueiros e embarcações diversas, como alternativa à Costa da Somália.

Disse também que a organização sub-regional vai analisar este assunto nos próximos tempos, durante uma reunião de peritos sobre defesa e segurança, revelou Miguel Trovoada. Camarões e Nigéria, dois países membros da Comissão, foram vítimas de atos de pirataria na Costa da Somália, por isso, Miguel Trovoada considera “muito importante” procurar alternativas à instabilidade naquela região que não comprometam o comércio internacional. As ações de pirataria na costa da Somália e demais extensões do Oceano Índico afetam os custos dos transportes inerentes às

embarcações de mercadorias que atravessam aquela região, que passam a ter necessidades de forças de segurança a bordo, ou de acompanhamentos de navios de guerra, além das incertezas do sucesso das operações que também aumentam.

Depois do Escritório Marítimo Internacional (IMB) ter descrito oficialmente a ameaça dos piratas como "fora de controlo", muitos estados fizeram deslocar unidades de forças marítimas para ajudarem a travar os ataques dos piratas contra embarcações de transportes logísticos. Contudo, muitas são as situações de limitação das ações de perseguições aos piratas, devidas a questões de direito que se prendem com as fronteiras marítimas, isto é, as fragatas de perseguições aos piratas só podem atuar em toda extensão em que se encontram protegidos por lei.

Não obstante, existem ainda interesses dos Estados Unidos da América no Golfo da Guiné. Os riscos de ataques terroristas aos interesses dos Estados Unidos de América no médio oriente em consequência da crise diplomática da administração Bush com o Irão e das guerras do Iraque e de Afeganistão, levantaram novos desafios e preocupações às autoridades norte – americanas, visto que o médio oriente é a região onde os EUA compram a maior quantidade de recursos energéticos para sua economia com destaque para o petróleo.

Por outro lado, as recentes descobertas de grandes blocos de petróleo no Golfo da Guiné, nomeadamente na Guiné Equatorial, S. Tomé e Príncipe, Angola e Nigéria, em uma escala das maiores reservas do mundo, têm mobilizado o interesse dos EUA por essa região do continente africano em particular, e de todo continente em geral. Por isso existem empresas petrolíferas norte americanas no processo de exploração de ouro negro nas costas marinhas santomenses, sendo que em maio de 2006, a companhia petrolífera norte - americana Chevron Texaco anunciou a descoberta de petróleo e gás natural no bloco 1 da zona de exploração conjunta entre São Tomé e Príncipe e a Nigéria, em consequência dos resultados das perfurações que foram efetuadas. Em Angola e na Nigéria estão instaladas empresas norte - americanas e não só, em atividades de exploração de petróleo. A rota de Golfo da Guiné, além de ser mais pacífica em relação a rota do Oceano Índico, geograficamente poderá satisfazer melhor as viagens no mar entre vários pontos de África e os Estados Unidos de América, por exemplo, viagens entre a África do Sul e os Estados Unidos de América (Popular, 2012).

5. Conclusões e considerações finais

Após a reflexão aqui efetuada, concluímos que o Porto do Aboim em Porto Amboim constitui um passo importante e estratégico para a região, em geral e para Angola, em particular.

Tal como foi enumerado anteriormente, apesar de existirem outros estaleiros relevantes em Angola, a vantagem deste empreendimento no Cuanza Sul reside na sua dimensão, na sua localização, na sua plataforma logística e nas suas competências e qualidades técnicas.

Sobre a sua dimensão, não é demais reforçar o poderio do seu cais: 500 metro de comprimento e 10 metros de profundidade, conferindo-lhe a possibilidade de trabalhar em navios de maior porte. O cais deste Porto foi pensado para ter um quebra-mar para resguardar os barcos que meçam entre 300 a 400 metros de comprimento e uma largura de 40 metros. Estamos a falar quase do tamanho máximo dos navios de carga.

Acerca de sua localização, concluímos também que se reúnem, em Porto Amboim, as condições para a maximização da dinâmica de um porto. Falamos sobre as condições desejáveis da costa e da profundidade das águas, sublinhamos a existência de áreas circundantes que permitem um crescimento contínuo e sustentado e descrevemos, quer no plano interno como externo, a importância geográfica da sua posição: receção e redistribuição de cargas para regiões costeiras de África e resto do mundo e dinamização regional e nacional do potencial agrícola, industrial, rural e turístico.

Tais considerações acerca de localização entram no domínio da logística e da plataforma que se constitui em seu torno. Com um movimento estimado em cerca de 2 milhões de contentores por ano, a distribuição e a epistemologia logística irá, doravante, ter como um dos centros principais do país Kwanza, dada a quantidade e a necessidade de fluxos oriundos de sua atividade.

E isso promoverá novas dinâmicas socioeconómicas: necessidade de abastecimento de água potável; abastecimento de combustíveis; troca e comercialização de produtos agrícolas, trocas comerciais variegadas, aumento das exportações, preços mais competitivos nos serviços aduaneiros, melhoria dos transportes públicos, melhoria das redes viárias, etc. Em suma, uma exponencial

melhoria das condições de trabalho e em potência das estruturas que conduzem ao bem-estar.

Não obstante, a estas razões juntam-se razões de índole técnica e operativa. Destacamos, entre os seus inúmeros equipamentos, a maior grua a operar na Angola. Não é por acaso: serviços delicados e de extrema dificuldade e exigência, passarão pelo crivo do Porto Amboim. E a isso, juntar-se-ão, como é comum, os técnicos mais especializados e capazes.

Esta é uma boa notícia, na medida em que maior especialização e competência técnica, devido à exigência, trará uma atmosfera social mais baseada em meritocracia e em competências técnico-científicas. Por esse efeito, as zonas industriais envolventes, os mercados, a dinâmica económica e turística, em suma, a dinâmica social, ficarão, certamente, mais competitivas e eficientes.

Com efeito, a auscultação teórica, bem como o resumo dos dados técnico-logísticos e estratégicos, permitem-nos afirmar que os objetivos gerais de elaboração do projeto foram alcançados, na medida em que nos propúnhamos dizer o estado geral e o respetivo enquadramento do Porto do Amboim e, em paralelo, fazer um apanhado geral dos modelos de gestão dos Portos.

O que, por sua vez, não foi possível concretizar, por razões da juventude do porto, foi a ligação entre estes dois fatores: que modelo de gestão do Porto do Amboim. Não obstante, serviu o presente estudo para aprofundar e comparar as várias tipologias de modelos de gestão portuária e prever ou precaver possíveis virtudes e defeitos no Porto do Amboim. Não ousamos conectar modelos de gestão portuária com o respetivo porto na medida em que não temos certezas nem informações a esse respeito que sejam relevantes e decisivas. Neste sentido, grande parte das limitações encontradas neste estudo devem-se precisamente ao facto de tudo ser ainda muito recente e jovem.

É claro que, pelo que nos foi possível observar, notam-se já algumas situações em que será necessário, a breve trecho, intervir. Algumas providências devem ser adotadas com vista a cumprir eficientemente as finalidades portuárias e, em consequência, colocar o porto em padrões de competitividade com os possíveis concorrentes.

Entre algumas, importa salientar as seguintes: avaliar e promover a dragagem junto ao Cais para manter as profundidades plenas de projeto (10m); encontrar meios para a rápida libertação de camiões e veículos, de modo a evitar sua permanência no

porto; estabelecer e fazer cumprir uma programação adequada para chegada dos navios ao porto; estudar medidas em conjunto com a Câmara Municipal com vista ao equacionamento dos problemas relacionados ao fluxo de veículos nas vias urbanas, que tende a crescer rapidamente; procurar alcançar os maiores níveis de produtividade nas operações, reduzindo o tempo de permanência dos navios, fator predominante da eficiência; procurar maior integração do porto com a comunidade local; e, entre outras, promover ações de marketing e estratégia comercial, objetivando a atração de outras cargas para o porto, de acordo com a sua viabilidade e conveniência.

É provável que com o crescimento da frequência de embarcações, o porto venha a precisar com maior intensidade do serviço de rebocadores para os movimentos de atracagem e desatracagem dos navios.

Os contributos aqui alcançados para a gestão prendem-se sobretudo pelo reforçar da ideia subjacente a um porto de mar: a necessária base triangular formada por ambiente, económico e social, sendo enorme a responsabilidade de uma estrutura deste porte na medida em que suas ações contribuem para a dinamização, estabilização ou instabilização do sistema formado por esses três conjuntos. Mormente, na articulação e gestão de diferentes interesses, se não muitas vezes contraditórios: a economia que colide com o ambiente; a dinâmica social com a economia; o ambiental com o social.

Mas mais contributos foram alcançados. Entre esses, é de destacar a diferente eficácia dos diferentes modelos de gestão em função das diferentes características nacionais e culturais. Não se trata de opor a gestão pública à privada, mas sim adequar a gestão às realidades socioculturais e socioeconómicas de cada porto de mar. Há vantagens e defeitos em administrações do tipo mais público e vantagens e defeitos em administrações do tipo mais privado. Tende a ser mais eficaz e mais bem gerido quando a articulação do porto se faz de forma bem integrada nas três bases (ambiental, social e económica) e que, ao mesmo tempo, encontra espaço para expandir e melhorar continuamente serviços e dinâmicas.

Posto isto, consideramos que seria fundamental, numa investigação futura, relacionar os modelos de gestão com o tipo particular de gestão do Porto Amboim, caracterizando e categorizando as vantagens e desvantagens do modelo adotado em função dos três eixos: ambiental, social e económico. Essa investigação permitiria concretizar o que aqui foi escrito e contribuir com um novo caso com novas dinâmicas.

Bibliografia

Africa-investor.com. (2009). Angola Clearcut Opportunity. Retrieved June 7, 2013, from <http://www.africa-investor.com/article.asp?id=1570>

Afrolnews.com. (2005). Angola reconstructs railways for \$4 billion. Retrieved July 1, 2013, from <http://www.afrol.com/articles/14973>

AIP/CCI – Associação Industrial Portuguesa / Câmara de Comércio e Indústria. (2005). Distribuição e Logística em Angola. AIP/CCI – Associação Industrial Portuguesa / Câmara de Comércio e Indústria. Retrieved from <http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/aip/documentos/estudos%20publicacoes/centro%20documentacao/Internacionalizacao/%C3%81frica/Angola/Distribui%C3%A7%C3%A3o%20e%20Log%C3%ADstica%20em%20Angola.pdf>

Alltravels. (2014, January 15). PAENAL Fabrication Facility. *PAENAL Fabrication Facility*. Retrieved January 15, 2014, from <http://www.alltravels.com/angola/cuanza-sul/pinda/photos/current-photo-44562293>

Almeida, H. (2009). Angola Wants to end Practice of Child Labor. Retrieved July 1, 2013, from <http://www.reuters.com/article/2009/02/17/us-angola-childlabour-idUSTRE51G4NS20090217>

Almeida, R. (2013). Africa's First Major Deepwater Yard Hailed with Naming of CLOV FPSO. *Africa's First Major Deepwater Yard Hailed with Naming of CLOV FPSO*. Retrieved January 15, 2014, from <http://gcaptain.com/africas-major-deepwater-yard/>

Anip. (n.d.). Agência Nacional de Investimento Privado. *Agência Nacional de Investimento Privado*. Retrieved January 12, 2014, from <http://www.anip.co.ao/index.php?pag=conteudos&id=70>

- ArcelorMittal. (2007). Porto Amboim, Angola, Paenal Fabrication Yard. ArcelorMittal. Retrieved from http://sheetpiling.arcelormittal.com/uploads/files/AMCRPS_Paenal_Angola_HQ_EN.pdf
- Barragon. (2008). Porto Amboim | Novo Estaleiro Naval. *Novo estaleiro Naval no Kwanza-Sul criará mais de 1000 postos de trabalho*. Retrieved January 15, 2014, from <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=645927>
- Bastos, B. e Bassani, C. (2012), *A Questão da Expansão Portuária Como Solução para o Desenvolvimento Económico: o Caso das Dragagens e os impactos Ambientais na Baía de Sepetiba*, IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, consultado online.
- Bogan, J. (2009). Reliable Angola? Retrieved July 27, 2013, from <http://www.forbes.com/2009/07/27/angola-oil-nigeria-business-energy-china.html>
- Bravo, M. (2000). *O Tráfego de Contentores como parte da Logística Multimodal, com enfoque no Tráfego Europeu*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.5/4652>
- Cargo Edições. (2012, March 4). Estaleiro naval do Porto Amboim (PAENAL) pronto em junho. *Estaleiro naval do Porto Amboim (PAENAL) pronto em junho*. Retrieved January 15, 2014, from <http://www.cargoedicoes.pt/site/Default.aspx?tabid=380&id=7312&area=Cargo>
- Carvalho, V. (2013). Desenvolvimento e Potencialidades do Sector marítimo e Portuário de Angola. Instituto Marítimo-Portuário de Angola. Retrieved from http://www.malekigroup.com/images/ABW2013/10_EngVictorAlexandreCarvalho.pdf
- Interpress Service News Agency. (2008). Development Angola- Building Sustainable Water Systems. Retrieved October 1, 2013, from

<http://ipsnews.net/news.asp?idnews=44087>

Cecatto, C. (2002), A Importância no Transporte Marítimo no Brasil. Disponível em: http://www.ecivilnet.com/artigos/transporte_maritimo_importancia.htm. Acesso em 04 Outubro de 2014.

Central Intelligence Agency. (2014). The World Factbook - Country Report for Angola. Retrieved February 10, 2014, from

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html#top>

Club-K Angola. (2012). PAENAL paralisada há mais de uma semana. *Club-K Angola*. Retrieved January 15, 2014, from http://club-k.net/index.php?option=com_content&view=article&id=13335:paenal-paralisada-ha-mais-de-uma-semana&catid=41026:nacional&Itemid=150

Como Exportar Angola. (2010). Departamento de Promoção Comercial e Investimentos, Ministério das Relações Exteriores. Retrieved from <http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/Publicacoes/ComoExportar/CEXAngola.pdf>

Conduril. (2014, December 1). Projeto e Construção de Ponte Cais - Porto Amboím. <http://www.conduril.pt/obrasangola.php>. Retrieved from <http://www.conduril.pt/obrasangola.php>

Cruz, O. C., & Marques, R. C. (2012). *O Estado e as Parcerias Público-Privadas* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Dias, J. (2012). PAENAL Fabrica Estruturas e Equipamentos Para a Indústria do Petróleo em Angola. *PAENAL Fabrica Estruturas e Equipamentos Para a Indústria do Petróleo em Angola*. Retrieved January 15, 2014, from <http://www.angolabelazebelo.com/2012/09/paenal-fabrica-estruturas-e-equipamentos-para-a-industria-do-petroleo-em-angola/>

Empresa PAENAL vai ter a maior grua de África. (2012). *Empresa PAENAL vai ter a*

maior grua de África. Retrieved January 15, 2014, from http://www.portalangop.co.ao/angola/pt_pt/noticias/economia/2012/7/32/Maior-grua-nivel-Africa-vai-ser-instalada-Porto-Amboim.f549f158-9323-48c8-b3a7-2d2954f1e702.html

Estache, A., Gonzalez, M., Trujillo, L. (2001), *Technical Efficiency Gains from Port Reform: The Potential for Yardstick Competition in Mexico*. Washington, D.C.: The World Bank.

Estaleiro Naval de Porto Amboím na fase final de construção. (2013). *Estaleiro Naval de Porto Amboím na fase final de construção*. Retrieved January 12, 2014, from <http://www.logisticaetransporteshoje.com/news.aspx?menuid=8&eid=7515>

Estrada, J. L. L. (2007). *Mejora de la Competitividad de un Puerto por Medio de un Nuevo Modelo de Gestión de la Estrategia Aplicando o Quadro de Mando Integral*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

Gabinete de Estudo, Planeamento e Estatística, r. D. A., ministério dos transportes. (2011). *Relatório De Gestão Do Sector Dos Transportes*. Ministério dos Transportes da República de Angola.

Gomes, J. (2009). *Projeto de proteção e gestão sustentável da bacia do rio Cubango*. Okacom. Retrieved from <http://iwlearn.net/iw-projects/842/reports/angola-reports/analise-tecnica-dos-aspectos-relacionados-com-o-potencial-de-irrigacao-no-lado-angolano-da-bacia-hidrografica-do-rio-cubango-relatorio-final.pdf>

Gonçalves, P. (1999). *A Concessão de Serviços Públicos*. Coimbra: Livraria Almedina.

Goss, R. (n.d.). *Economic policies and sea ports: the economic functions of seaports*. (Vol. 17). Maritime Policy Management.

Hanson, S. (2008). *Angola's Political and Economic Development*. Retrieved July 21, 2013, from <http://www.cfr.org/publication/16820/>

Instituto Hidrográfico. (2008). Missão em Porto Amboim – Angola. Instituto Hidrográfico. Retrieved from http://websig.hidrografico.pt/www/content/documentacao/hidromar/2008/hidromar103_2008.pdf

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. (2007). *Port Reform Toolkit* (2nd ed.). Washington: The World Bank.

Luyindula, J. (2012). O corredor do Lobito. Ministério dos Transportes, Republica de Angola. Retrieved from http://www.incfa.gv.ao/pages/noticias/pdf_CIGCL/1%20-%20Jose_Luyindula.pdf

MacauHub. (2012). Estaleiro naval está a ser construído em Porto Amboim, Angola. *Estaleiro naval está a ser construído em Porto Amboim, Angola*. Retrieved October 10, 2013, from <http://www.macauhub.com.mo/pt/2012/04/03/estaleiro-naval-esta-a-ser-construido-em-porto-amboim-angola/>

MarEx. (2013). Total Turns 60 and Boosts Positive Paenal Yard Effect for Angola. *Total Turns 60 and Boosts Positive Paenal Yard Effect for Angola*. Retrieved January 15, 2014, from <http://www.maritime-executive.com/article/Total-Turns-60-and-Boosts-Positive-Paenal-Yard-Effect-for-Angola-2013-12-05/>

Matons, G. (1996). 'Public Port Administration and Private Sector Intervention in Ports and in the Ports Industry. Presented at the Advanced Port Management Seminar: Modern Principles and Methods, Le Havre, France: IPER-Institute Portuaire du Havre.

Fernandes, M. J. P. (2012). Leixões: o porto como nó da rede de serviços'. *Revista Cluster do Mar*, (Maio, Junho).

Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento, República de Angola. (2012). Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017. Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial. Retrieved from <http://www.minfin.gv.ao/fsys/PND.pdf>

Monie, G. (1994). Mission and role of port authorities after privatization. Presented at the Port Development International., London: World Privatization Conference.

New Agriculturist. (2009). Country Profile for Angola. Retrieved July 1, 2013, from <http://www.new-ag.info/country/profile.php?a=781>

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização).

Pires, R. (2011). Estruturas de acostagem estudo comparativo de soluções em função de cotas e das características geotécnicas dos fundos. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Porto.

Popular, J. (2012, November 30). Plataforma logística de apoio à indústria petrolífera. *Jornal Popular*, (69), 16.

Província do Cuanza-Sul. (2006). Província do Cuanza-Sul. Retrieved July 30, 2013, from <http://www.mat.gv.ao/portalmat/default.aspx?s=46>

Reuters. (2009). Angola to boost Agriculture's contribution to GDP. Retrieved from <http://af.reuters.com/article/investingNews/idAFJOE55F08R20090616>

Rocha, A. F. (2005). O papel da administração pública e o envolvimento do setor privado na gestão dos portos portugueses. Matosinhos, Portugal: APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões.

Rocha, C. e Morato, R. (S/d), *Gestão Portuária: Análise Comparativa entre Modelos Internacionais e Propostas ao Modelo Atual Brasileiro*, disponível online.

S., F. (2009). Angolan Riches Lure New Wave of Workers. Retrieved September 29, 2013, from http://online.wsj.com/article/SB125409630023845069.html?mod=WSJ_hpp_sections_world

Supporting sustainable growth in Angola. (n.d.). *Supporting sustainable growth in Angola*. Retrieved January 15, 2014, from <http://www.sbmoffshore.com/our-business-stories/construction/paenal/>

Tadeu, L., & Alves, A. (2010, December 2). *Apresentação do Estudo de Mercado dos Países e dos Portos da CPLP. III Encontro de Portos da CPLP – Estreitando Relações Comerciais e de Cooperação no Espaço da Lusofonia*. Luanda.

Tjønneland, E. (2011). Desenvolver as infraestruturas em Angola. CHR. Michelsen Institute. Retrieved from <http://www.cmi.no/publications/file/4302-desenvolver-as-infra-estruturas-em-angola.pdf>

Tomás, A. (2013). Os corredores de desenvolvimento. *Os corredores de desenvolvimento*. Retrieved January 12, 2014, from http://club-k.net/index.php?option=com_content&view=article&id=16192:os-corredore

Tovar, A. C. e Ferreira, G. C. (2006), A Infra-Estrutura Portuária Brasileira: O Modelo Atual e Perspectivas para seu Desenvolvimento Sustentado. *Revista do BNDES*, vol.13, n.25, p.209-230, Rio de Janeiro.

Trujillo, L e Nombela, G. (2000), G. *Privatization and Regulation of the Seaport Industry*. Washington, D.C.: The World Bank.

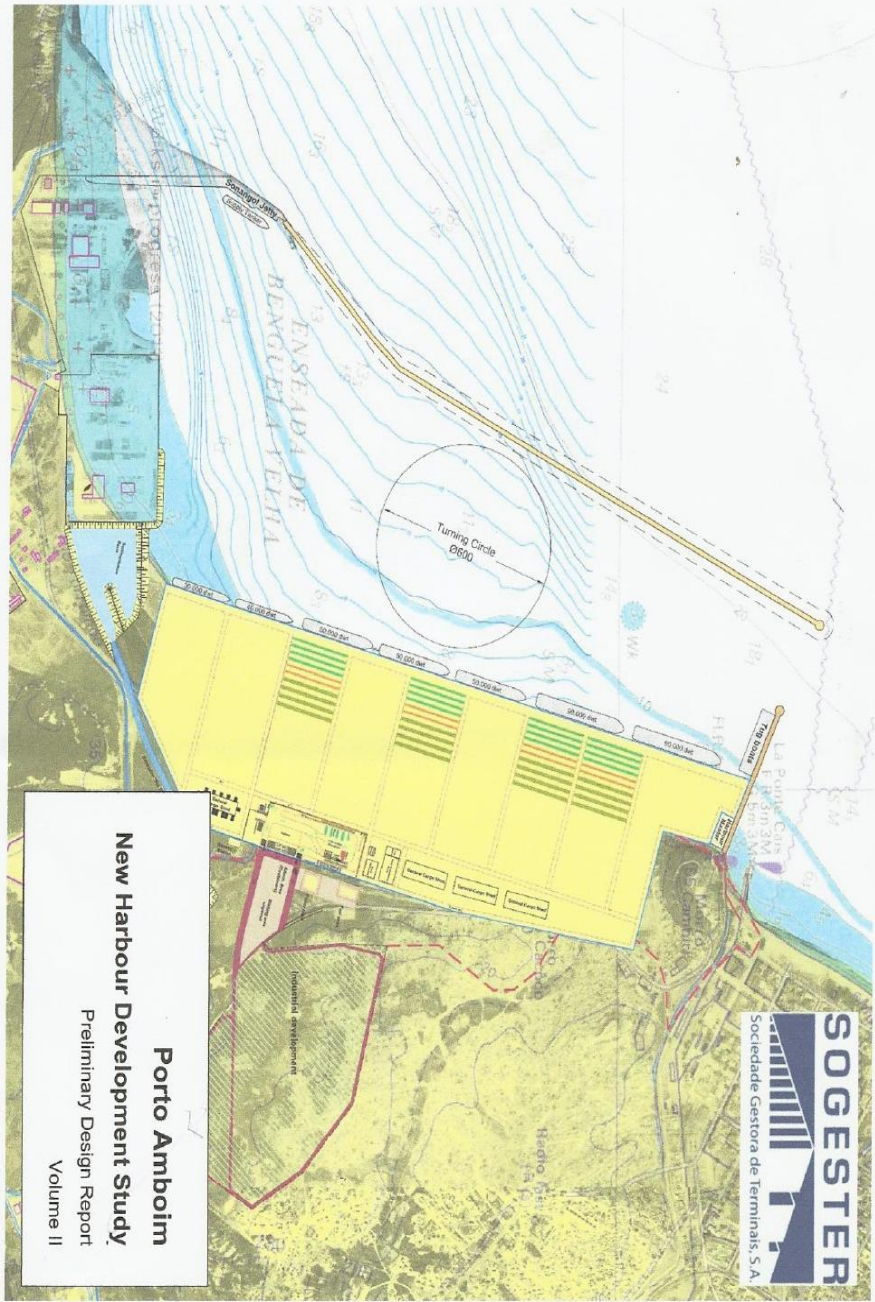
WebRails. (2013). Terminou conferência sobre o Corredor do Lobito. *Terminou conferência sobre o Corredor do Lobito*. Retrieved December 1, 2014, from <http://webrails.tv/tv/?p=925>

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2^a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Anexos



No.	Index	Title	Date	Scale	Format	
GP General Plans						
GP	01	0	Port Zone Layout	21/09/2012	1:100,000	A2
GP	02	0	Terminal Phase 1, Layout Option 1	21/09/2012	1:5,000	A2
GP	03	0	Terminal Phase 1, Layout Option 2	21/09/2012	1:5,000	A2
GP	04	0	Terminal Zoning Plan 1, Layout Option 2	21/09/2012	1:2,500	A2
GP	05	0	Gas Area, Long Term	21/09/2012	1:2,000	A2
CS Terminal Cross Sections						
CS	01	0	Cross Section, RS Operations	21/09/2012	1:500	A2
CS	02	0	Cross Section, RTG Operations	21/09/2012	1:500	A2
CS	03	0	Quay Wall, Option 1	19/09/2012	1:200	A3
CS	04	0	Quay Wall, Option 2	19/09/2012	1:200	A3
CS	05	0	Quay Wall, Option 1b	27/08/2012	1:200	A3
CS	06	0	Quay Wall, Option 1a with STS crane	27/08/2012	1:200	A3
CS	07	0	Quay Wall, Option 2 with STS crane	27/08/2012	1:200	A3
CS	08	0	Quay Wall, Option 1b with STS crane	27/08/2012	1:200	A3
CS	09	0	Quay Wall, Cross Section AA	02/10/2012	1:200	A3
BW Break Water						
BW	01	1	Break Water, Cross Section	21/09/2012	1:200	A2
BW	02	1	Break Water, Cross Section Option 2	02/10/2012	2:200	A3
BW	03	1	Break Water, Cross Section Option 3	02/10/2012	3:200	A4
BW	04	1	Break Water, Cross Section Option 4	02/10/2012	4:200	A5
BW	05	1	Break Water, Cross Section Option 5	02/10/2012	5:200	A6
BW	06	1	Break Water, Cross Section Option 6	02/10/2012	6:200	A7
BW	07	1	Break Water, Cross Section Option 7	02/10/2012	7:200	A8
IS Infrastructure						
IS	01	0	Lighting, Layout Option 2	21/09/2012	1:2,500	A2
IS	02	0	Drainage, Layout Option 2	21/09/2012	1:2,500	A2
IS	03	0	Electric, Layout Option 2	21/09/2012	1:2,500	A2
IS	04	0	Reefers Distribution Box	21/09/2012	1:25	A2
IS	05	0	Reefers Rack	21/09/2012	1:50	A2
IS	06	0	Pavement	21/09/2012	1:50	A2
BD Buildings						
BD	01	0	Administration Building, Elevation East	20/09/2012	1:200	A2
BD	02	0	Administration Building, Plan View First Floor	21/09/2012	1:200	A2
BD	03	0	Administration Building, Plan View First Floor	21/09/2012	1:200	A2
BD	04	0	Administration Building, Plan View Second Floor	21/09/2012	1:200	A2
BD	05	0	Administration Building, Cross Section AA	20/09/2012	1:200	A2
BD	06	0	Alternative Container, Elevation East	20/09/2012	1:200	A2
BD	07	0	Alternative Container, Floor Plan	20/09/2012	1:200	A2
BD	08	0	Cargo Shed	21/09/2012	1:200	A2
BD	09	0	Workshop, Elevations	20/09/2012	1:200	A2
BD	10	0	Workshop, Sections	20/09/2012	1:200	A2
BD	11	0	Workshop, Plan View Ground Floor	20/09/2012	1:200	A2
BD	12	0	Workshop, Plan View First Floor	20/09/2012	1:200	A2
BD	13	0	Workshop, Plan View Second Floor	20/09/2012	1:200	A2
BD	14	0	Workshop, Plan View Roof	20/09/2012	1:200	A2



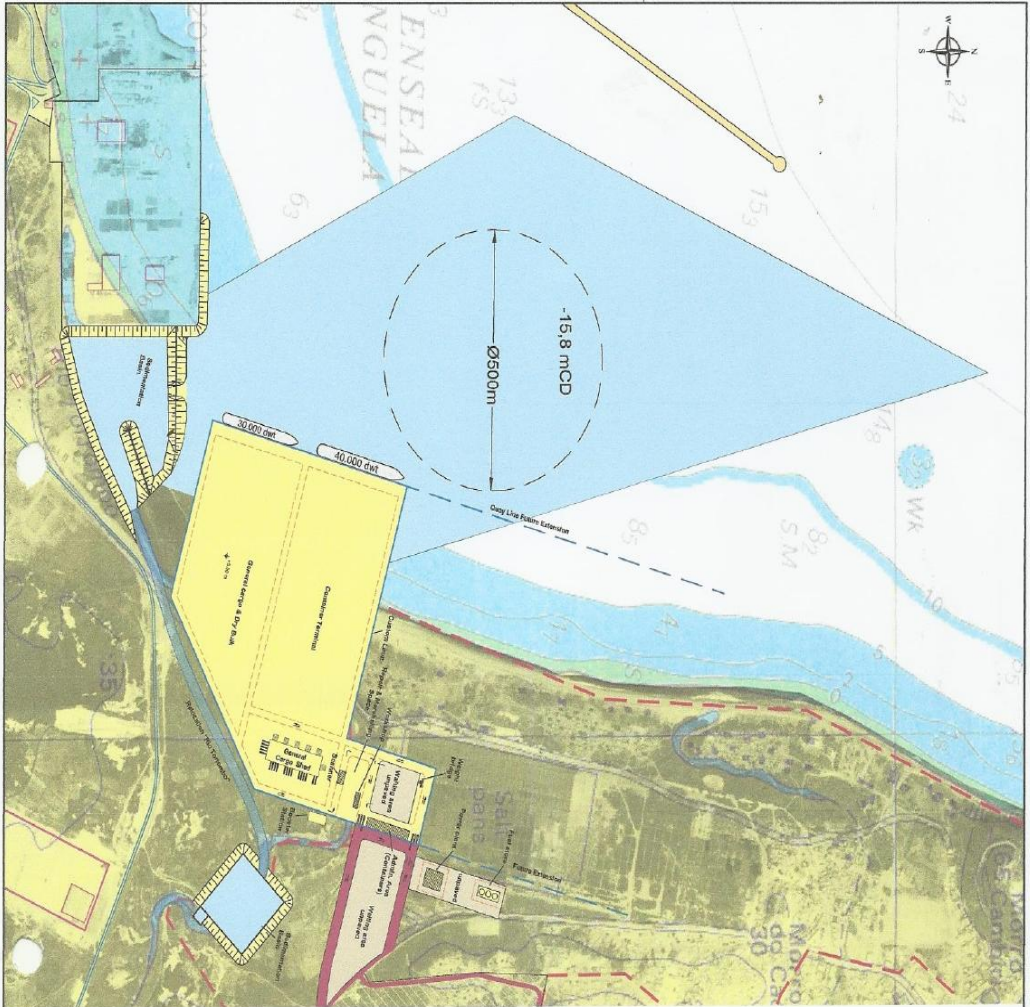
SOGESTER
 Sociedade Gestora de Terminais, S.A.

Porto Amboim
New Harbour Development Study
 Preliminary Design Report
 Volume II

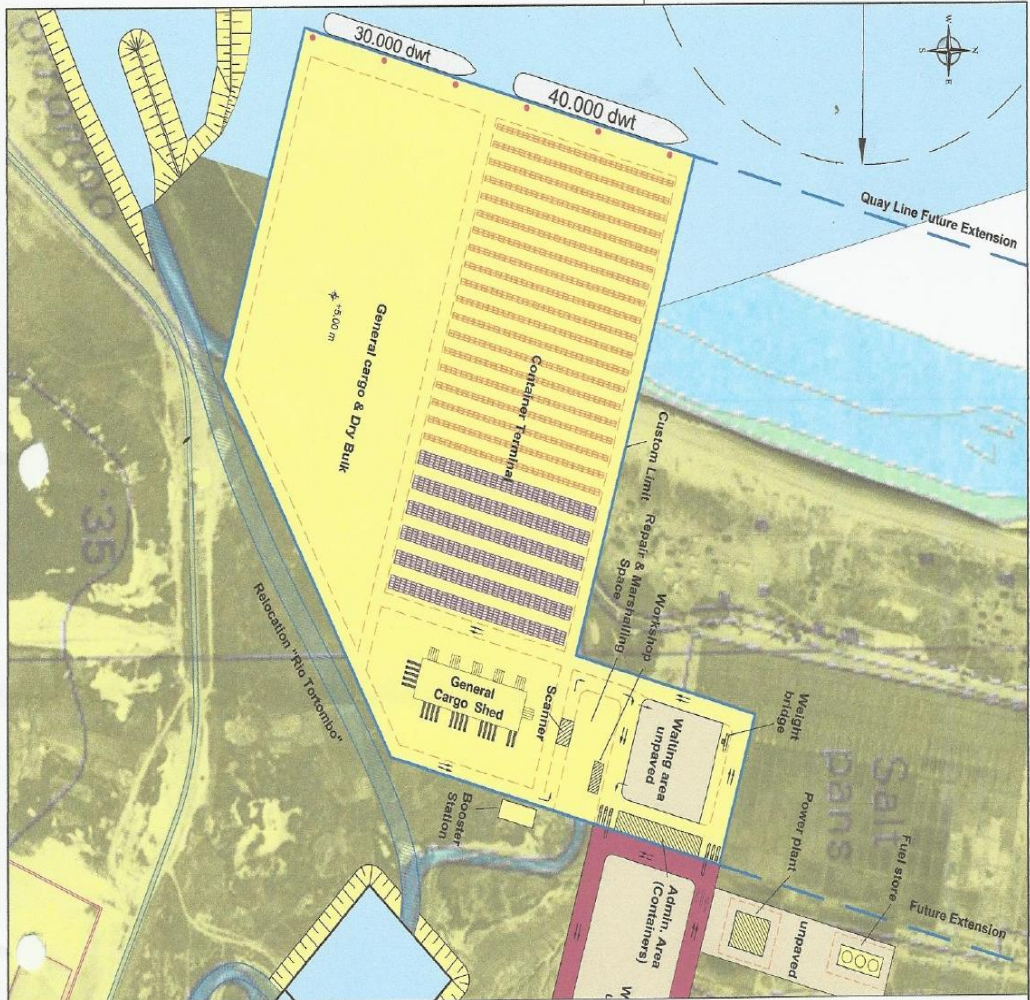
INROS LACKNER AG


Client:
 Sogester S.A.
 Editor:
 INROS LACKNER AG
 Service:
 Consultancy Services
 Date:
 October 2012

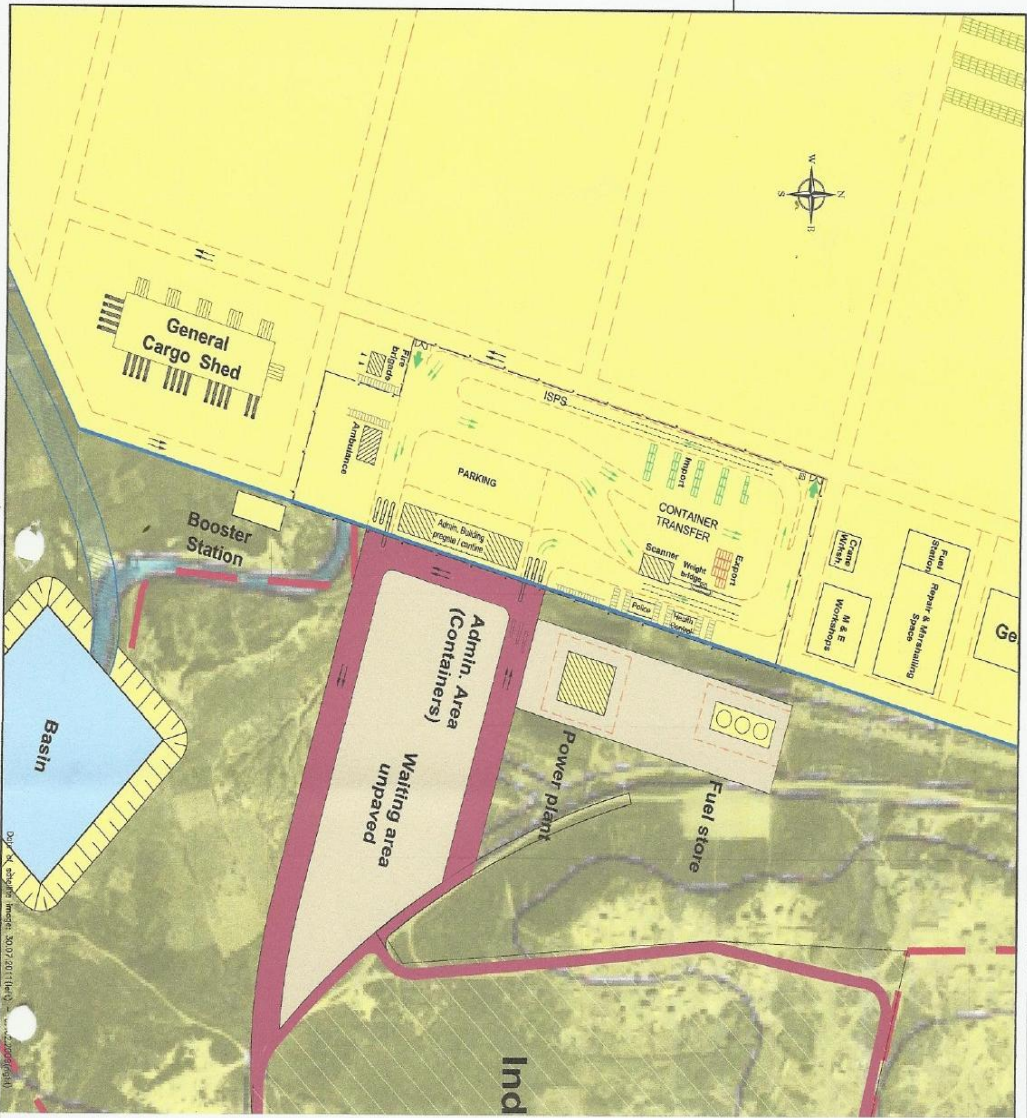




Project		Porto Amboim - New Harbour Development Study	
Client		SOGESTER	
Consultant		INHOUS LACROIX AB. Consulting Engineers & Architects Rua da Restauração, 130 1050-108 Lisboa, Portugal	
Title		Terminal Phase 1, Layout Option 2	
Phase	Preliminary Design	Date	21.06.2012
Project No.	22-12-006-2	Scale	1:15,000
		Sheet No.	GP_03_0

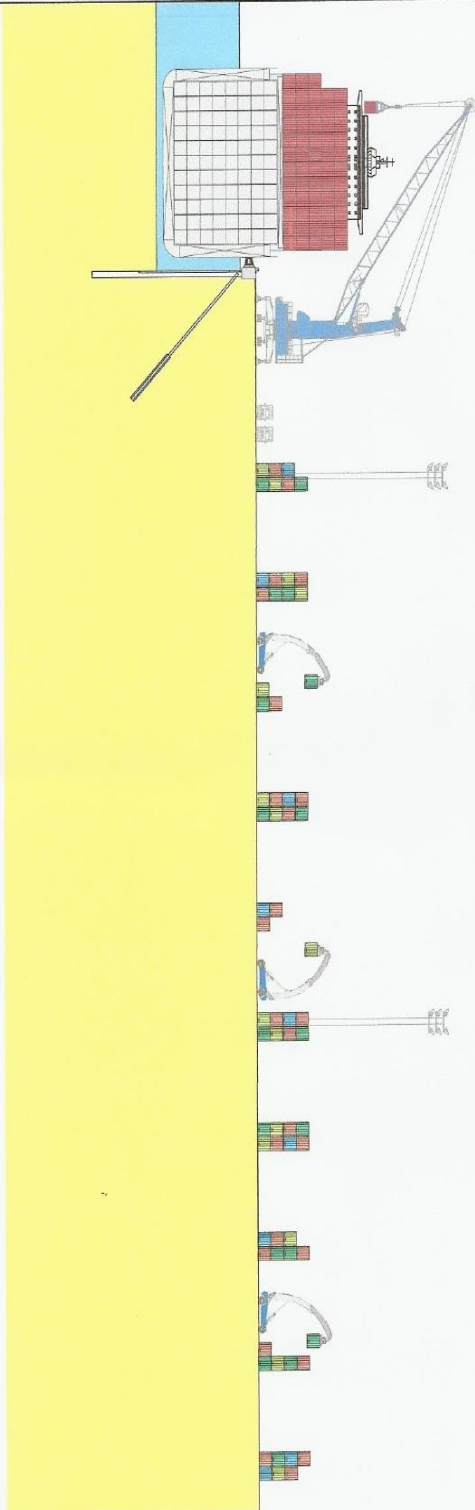


Project:	Porto Amboim - New Harbour Development Study	
Client:	SOGESTER	
Contractor:	 INEOS LUKOIL AG Lukoil Energy Services Avenida da Liberdade, 120, 1250-149 Lisboa, Portugal Phone: +351 21 446 1000 Fax: +351 21 446 1001 Email: sales@ineos-lukoil.com Website: www.ineos-lukoil.com	
Title:	Terminal Zoning - Phase 1 Layout Option 2	
Phase:	Preliminary Design	Scale: 1:2,500
Project No.:	22-12-000-2	Revision: GP_04_0



Project:		Porto Amboim - New Harbour Development Study	
Client:		SOGESTER	
Consultant:		IMBOS LACKNER AG. <small>International Process Control</small> <small>Universitätsstr. 11, 37075 Göttingen, Germany</small> <small>Phone: +49 531 43 84 14 Fax: +49 531 43 84 13</small> <small>www.il-lackner.com</small>	
Title: Gate Area - Long Term			
Project:	21.08.2012	Issue:	ELI, N5
Project-Name:	22-12-006-2	Created:	ILF
		Scale:	1 : 2000
		GP:	GP_05_0

**Cross-Section
Container Terminal**
Mobile Harbour Crane and Reach Stackers Operations
Immediate and Mid-Term



Project:		Porto Anboirn - New Harbour Development Study	
Client:		 SOGESTER <small>Società per Azioni</small>	
Coordinator:		 IHROS LACKNER AG <small>Consulting Engineers & Architects</small> <small>Industriestraße 11, 20169 Hamburg, Germany +49 40 894 16 64-110</small> <small>de: info@ihros-lackner.de en: ihros-lackner.com</small>	
Title:		Cross-Section - Option 1	
Phase:		Date:	Sheet:
Preliminary Design		21.06.2012	A3
Project No.:		Scale:	Author:
22-12-006-2		1:500	K2
			CS_01_0

File: P:\2112\22-12-006-2\Porto_Anboirn\A3\02_Sheet_Cross-Section_Option_1.dwg - 21/06/2012

